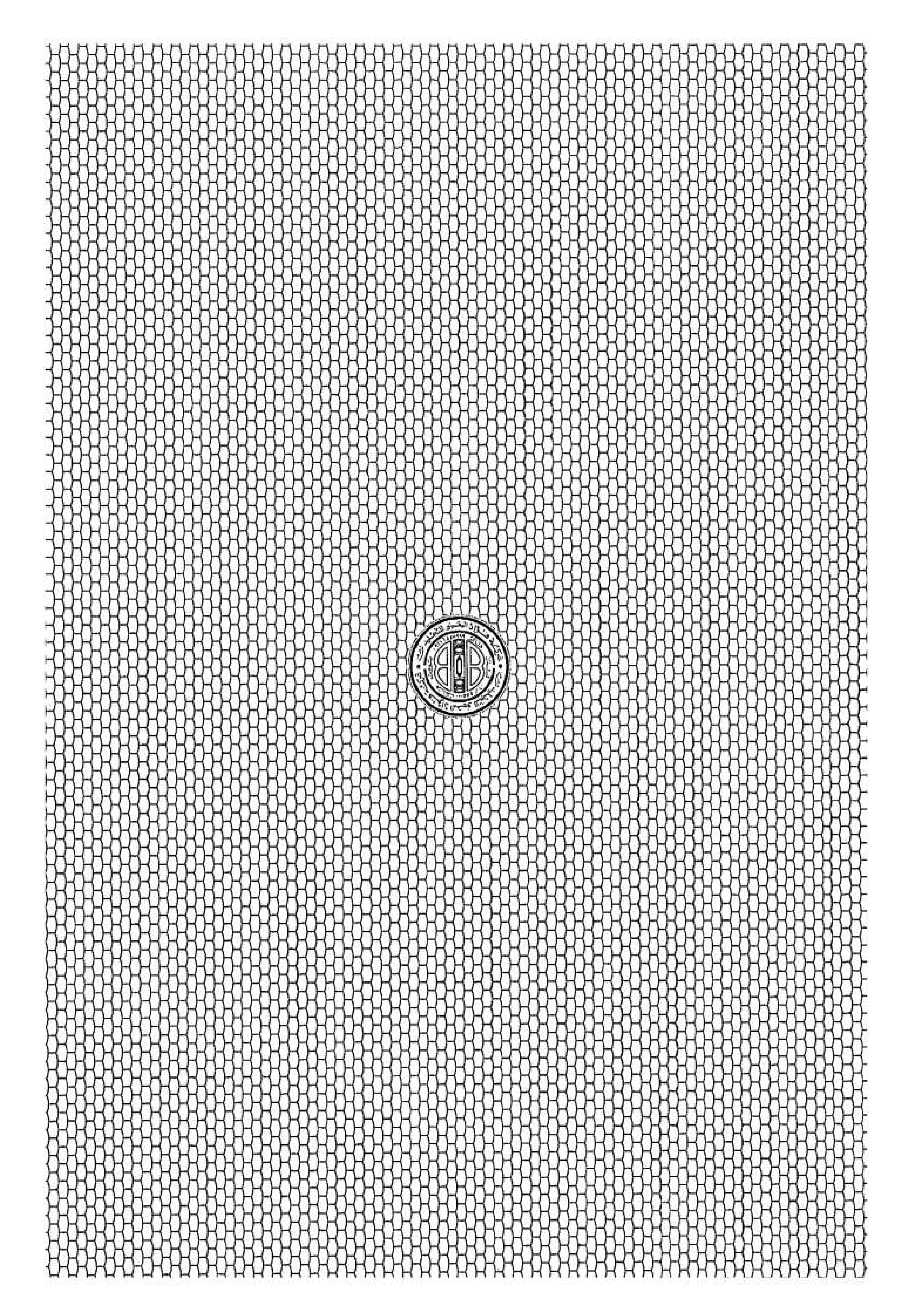
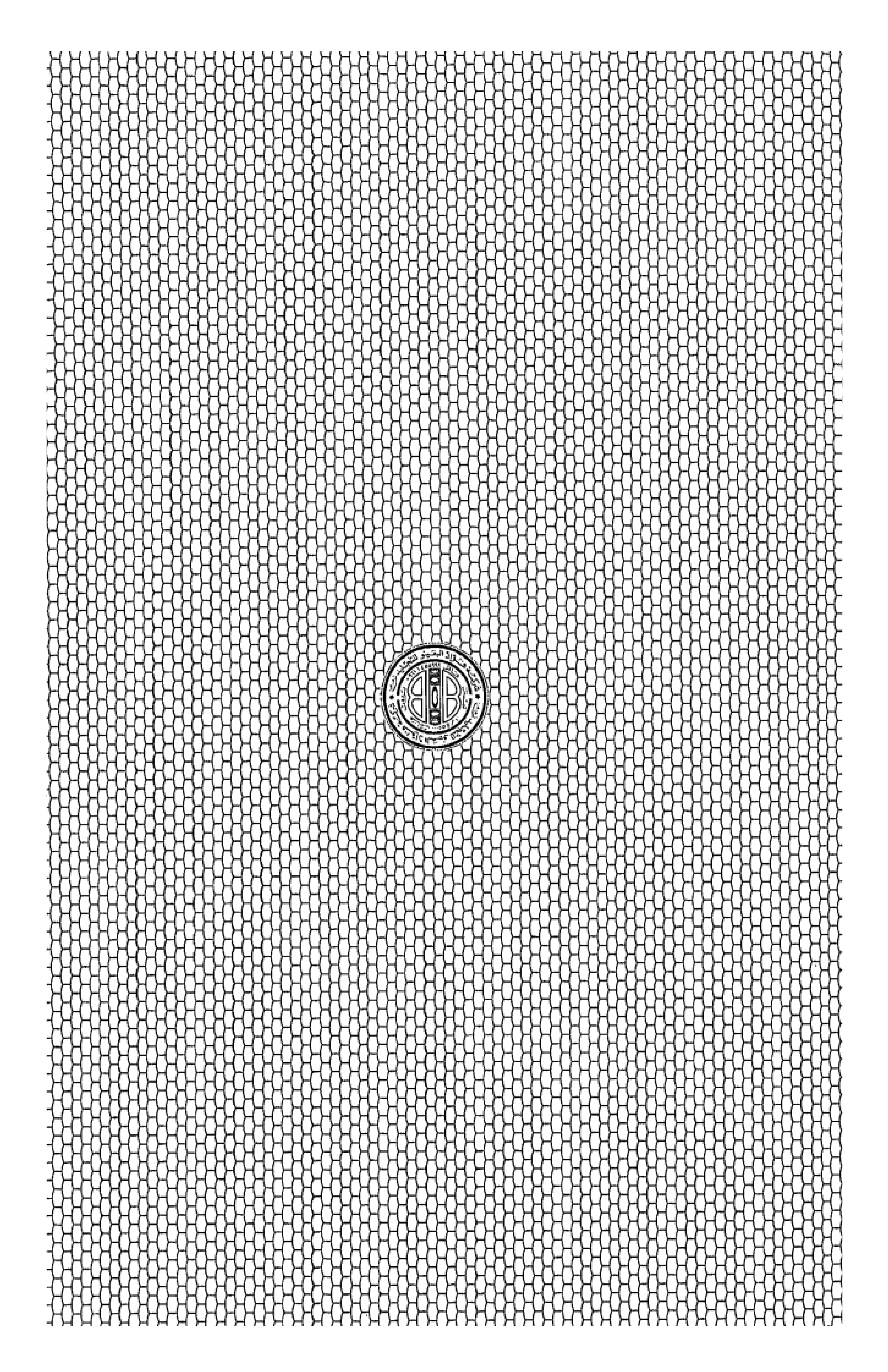
إدارة العملية التدريبية

النظرية والتطبيق

الدكتور
عطاالله محمد تيسير الشرعة









إدارة العملية التدريبية

النظرية والتطبيق



رقـــم التصنيـــــــف : 658.3124

المؤلف ومن هـــو في حكمه : عطا الله محمد الشرعة.

عنـــوان الكتـــــــاب : إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق.

رقـــم الإيـــــداع : 2013/6/2156

الواصفـــــــــات : الموارد البشرية//التدريب//أساليب التدريب//الإدارة/

بيـــانــات الناشـــر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) ISBN 978-9957-32-793-4

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2014-1435هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية

هاتف: 5231081 6 962+ فاكس : 5235594 6 962+

ص.ب . (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن

www.daralhamed.net

E-mail : daralhamed@yahoo.com

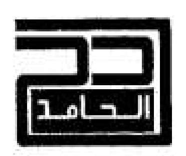
إدارة العملية التدريبية

النظرية والتطبيق

الدكتور

عطاالله محمد تيسير الشرعة

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال



الإهـــــداء

إلى والدي ووالدتي . . داعياً الله لهما بدوام الصحة وطول العمر

إلى زوجتي . . . . وأبنائي . . . .

يزن وتالا وليان وعون

إلى كل العاملين في ميدان التدريب

المحتويات

الفصل التاسع

تقييم البرامج التدريبية

الفصل العاشر

قياس أثر العائد من التدريب

الفصل الحادي عشر

نقل المعرفة المكتسبة من التدريب

تقديم

دولة رئيس الوزراء الأردني الأسبق (فيصل عاكف الفايز)

يلعب التدريب دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال على اختلاف أشكالها ومستوياتها، حيث ازداد اهتمام المنظمات بالتدريب في الآونة الأخيرة لإدراكها بأن التدريب الفعال للكوادر البشرية في هذه المؤسسات هو أحد الطرق الرئيسية والفعالة لزيادة الإنتاجية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

إن هذا الكتاب هو جهد واضح ومميز لأخي الدكتور عطاالله الشرعة لدمجه بين معرفة التدريب ومفاهيمه من ناحية نظرية وبين الخبرة العملية للمؤلف في مجال إدارة العملية التدريبية، بحيث يضع بين يدي العاملين في مجال التدريب أجوبة واضحة لكيفية إدارة العملية التدريبية في منظماتهم بما يطور هذه المنظمات ويواكب المستجدات في هذا المجال باعتبار هذا النشاط ركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة ونشاط مستمر ومخطط وجزء هام من الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

كما يوفر هذا الكتاب بشكل مهني وتحليلي وحالات تطبيقية مدعومة بالنماذج والجداول المعلومات الكافية والوافية عن مراحل العملية التدريبية والإجراءات التي يجب أن تمر فيها والمسؤوليات الوظيفية لكل موظف أو مسئول له علاقة بإدارة هذه العملية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، لما يحقق أهداف العملية التدريبية في المنظمات في إحداث تغييرات في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين لتوفير القدرة لهم للقيام بأعمالهم بأفضل طريقة ممكنة.

ويناقش الكتاب المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعملية التدريبية من حيث الأنواع وإدارة برامج التدريب وطرق التدريب وأساليبه مستعرضاً مراحل العملية التدريبية وتخطيطها وتنفيذها وتقييمها ويتوسع في الحديث عن النظرة الاستراتيجية للتدريب

وقياس أثر العائد على التدريب والمشكلات التي تعترض هذا الاستثمار وكيفية التغلب عليها.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير والفخر لهذا الجهد المتميز لأحد أبناء قبيلتي (قبيلة بني صخر) لتأليفه هذا الكتاب الزاخر بالأدبيات والتطبيقات المهمة في التدريب والذي يعتبر مرجعاً هاماً للكثير من الأكاديميين والمختصين وعلى رأسهم المدربين بهدف المساهمة في التطوير والتدريب الإداري بشكل علمي.

فيصل عاكف الفايز

المقدمة

أدركت المنظمات الحديثة أهمية الاستثمار بالمورد البشري ولذلك زاد مؤخراً الاعتراف والاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية وحقيقية لأية منظمه سواء كانت صناعية أو خدمية، ويظهر هذا الاهتمام بالتوجه الحالي الشامل نحو الموارد البشرية وتركيز الجهود نحو التدريب للحصول على موارد بشرية كفؤه قادرة على إحداث التغيير وأداء المهام المطلوبة منها بشكل يتناسب مع التطورات والتغيرات المحلية والدولية.

إن تحقيق التفوق الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات يعتمد على العاملين لديها وبالتالي لا بد من الاهتمام بهذه الموارد عن طريق تدريبها وتطويرها بهدف اكسابها المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة، ولذلك فإن إدارة العملية التدريبية بشكل صحيح ومناسب لها دور كبير في تحقيق الهدف الحقيقي والاستراتيجي للتدريب، وذلك لأن نشاط التدريب له دور فعال في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس بالتأثير على أداء المنظمة بشكل عام والتأثير الايجابي في مجال تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل خاص.

لقد أصبح التدريب في وقتنا الحاضر استثماراً رئيسياً في رأس المال البشري ولذلك فأنه يعتبر من أهم الطرق الهادفة الى توفير الموارد البشرية المناسبة من حيث الكم والنوع وذلك لأن التدريب يهدف الى تزويد العاملين بالسلوكيات والمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بأفضل الطرق وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية في كافة أعمال المنظمة حيث إن نشاط التدريب في المنظمات التي تواكب التطورات والتغيرات المحلية والدولية يعمل في إطار أكبر يشمل الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد تغير مفهوم التدريب حيث أصبح قضية هامة لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات، حيث أصبحت المنظمات لا تركز فقط على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج للعملاء وإنما على توفير الجودة التي تلبي حاجة هؤلاء العملاء ورغباتهم ولذلك أصبحت النظرة الحالية تركز على أن للتدريب دور هام ومحوري لتطوير العاملين وزيادة كفاءتهم عن طريق إيصال المعلومات المطلوبة لهم وبالتالي تكوين مهارات معينة لديهم وإكسابهم المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدورهم الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيتهم في العمل.

وللأهمية التي أوضحناه سابقاً لهذا النشاط الحيوي والهام في المنظمات جاء هذا الكتاب الذي يجمع بين التدريب كأدبيات ونظريات وبين التطبيق الفعلي والميداني في المنظمات المختلفة، حيث يحتوي على أثني عشر فصلاً، تعرض **الفصل الأول** لشرح المفاهيم الأساسية في التدريب، ثم ركز **الفصل الثاني** على المدخل الاستراتيجي للتدريب كجزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وجاء **الفصل الثالث** ليوضح أنواع التدريب وناقش **الفصل الرابع** فاعلية البرامج التدريبية **والفصل الخامس** أساليب التدريب المختلفة، أما الفصول من **السادس** حتى **الفصل الحادي عشر** فركزت على الناحية التطبيقية لإدارة مراحل العملية التدريبية في أي منظمة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وركزت هذه الفصول على التوالي على مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة تخطيط وتصميم البرامج التدريبية ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية ومن ثم مرحلة تقييم البرامج التدريبية وقياس أثر العائد من التدريب ومن ثم المرحلة الأخيرة للعملية التدريبية وهي نقل المعرفة المكتسبة من التدريب، أما **الفصل الأخير** في هذا الكتاب فبين أهم المشاكل المتعلقة بنشاط التدريب.

ويأمل الكاتب أن يجد كل مهتم في مجال إدارة العملية التدريبية في هذا الكتاب الإجابات المفيدة لتساؤلاته لفهم كل ما يتعلق بهذا النشاط الهام والحيوي في أي منظمة من ناحية نظرية ومن ناحية تطبيقية وميدانية.

وأسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والفلاح في الدنيا والآخرة

المؤلف

الدكتور عطاالله الشرعة



الفصل الأول

مفاهيم أساسية في التدريب

الفصل الأول

مفاهيم أساسية في التدريب

مفهوم التدريب:

التدريب هو نشاط هام ورئيسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء هؤلاء العاملين، ولذلك فإن التدريب هو الوسيلة الرئيسية لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وظيفية وبالتالي أداء واجباتهم الوظيفية وزيادة قدرتهم على استخدام أفضل الوسائل الجديدة والحديثة بأسلوب فعّال.

يعتبر التدريب في الوقت الحاضر استراتيجية مستقبلية هامة يجب إتباعها من أجل البقاء وذلك لأن الهدف الرئيسي من التدريب هو تكيف المنظمات والعاملين فيها مع المتغيرات البيئية والتطورات السريعة التي حولها سواء على المستوى المحلي أو العالمي. إن إدارة العملية التدريبية بنجاح في وقتنا الحاضر ركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة ولذلك من الضروري أن يكون التدريب نشاط مستمر ومخطط وجزء هام من الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي يجب أن تهدف العملية التدريبية الى إحداث تغييرات في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين في المنظمة مما يؤدي الى توفير القدرة لهم للقيام بأعمالهم بأفضل طريقة ممكنة.

إن هدف التدريب الاساسي هو التحسين المستمر والتطوير الإيجابي للمهارات الفنية والإدارية والسلوكية للعاملين حيث يسعى إلى إكسابهم المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتزويدهم بالمعلومات التي تنقصهم والاتجاهات والعادات المطلوبة في العمل وبالتالي نقل هؤلاء العاملين إلى المستوى المرغوب من الكفاءة في أداء العمل، وهنا لابد من الإشارة إلى أهمية ربط عملية التعلم بالتدريب وذلك لأن التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم

يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بتحويل هذه المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

أما تعريف التدريب فهناك تعريفات عديدة، نذكر منها:

- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في المنظمة.
- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.
- التدريب هو توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب.
- التدريب هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية ويعد علماً من العلوم إذا ما نظرنا إلية من الناحية التطبيقية.
- التدريب هو نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعلم أو الممارسة.
- التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون اليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نعرف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات والمعلومات والسلوكيات الغير متوفرة لديهم أو تنقصهم والتي بالتالي تؤدي إلى تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل.

أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة لأي منظمة مهما كان عملها أو حجمها أو مجال عملها، حيث زاد اهتمام المنظمات بالتدريب في الآونة الأخيرة لإدراك المنظمات بأن التدريب الفعال للكوادر البشرية في المنظمة هو أحد الطرق الرئيسية والفعالة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المبيعات وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء وتحقيق الأرباح في هذه المنظمات، ويتم ذلك عن طريق خلق الموظف المدرب والمؤهل والقادر على إنجاز وتأدية أعماله بأفضل الطرق وأقصرها، فالتدريب انفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية حاجات العاملين والمنظمة والمجتمع على حد السواء، ولذلك يعتبر التدريب ضرورة ملحة للتطور السريع ولمواكبة التطورات العالمية وآخر المستجدات في مجال عمل المنظمة وبالتالي فإن ذلك يضع العاملين في المنظمة أمام مسؤوليات ومهام جديدة، لابد من الوفاء والالتزام فيها لمواكبة هذا التطور ونقل هذه التكنولوجيا الى المنظمة حتى يكون الموظف ناقل أمين ومنتج وعضواً صالحاً في منظمته.

إن للتدريب دور كبير في نجاح العملية الادارية لدوره في تدريب الكوادر البشرية الإدارية وخصوصا القيادة العليا في المنظمة لكي تمارس هذه القيادة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وكتابة تقارير ووضع الميزانيات بأفضل الطرق وبما يحقق أهداف المنظمة.

ويمكن بيان أهمية التدريب في خمسة جوانب رئيسية وهي:

أ. زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من إبتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد.

ب. العولمة وما رافقها من إنفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها المورد البشري لمواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ج. إدراك المنظمات في الوقت الحالي لأهمية التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودوره الكبير في المساهمة بتيسير طرق انسياب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم.

د. إدراك المنظمات لدور التدريب في المساهمة في إنفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وخلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

هـ. إدراك المنظمات لدور التدريب في فهم السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

فوائد التدريب

يعتبر التدريب من المداخل الرئيسية لزيادة قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تنمية الكفاءات البشرية وإعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك فإن للتدريب فوائد عديدة، أهمها:

- يعتبر التدريب نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يعمل على تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.
- يساعد التدريب على تعديل وتغيير القيم والإتجاهات للعاملين بما يتفق مع منظومة القيم السائدة في المنظمة.
- للتدريب دور كبير في تعزيز القيم والإتجاهات الموجودة أصلاً لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.
- يساعد التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية

الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية.

- يساعد التدريب على إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.
- يؤدي التدريب الى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وذلك لأن تدريب العاملين على قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه يؤدي إلى تحسين أسلوب الأداء في العمل لديهم.
- بالرغم من أن البرامج التدريبية ذات كلفة مادية عالية إلا أن مردود هذه البرامج يفوق كلفتها بكثير ويظهر ذلك عند قياس أثر العائد من التدريب، حيث أظهرت العديد من الدراسات بأن التدريب يساعد على الاقتصاد في النفقات لأن تدريب العاملين على استعمال الآلات بطريقة فنية ومهنية سليمة سيؤدي إلى أداء الواجبات بطريقة صحيحة تأخذ بعين الاعتبار كيفية الاقتصاد في النفقات عند استعمال هذه الآلات.
- يساهم التدريب في رفع معنويات العاملين في المنظمة وذلك نتيجة شعورهم بالولاء للمنظمة وأن هناك اهتمام بمسارهم الوظيفي وأن مصالحهم الوظيفية تسير جنباً الى جنب مع مصالح المنظمة.
- للتدريب دور فعال في تنمية العلاقات الإنسانية والإيجابية بين العاملين والمشرفين في المنظمة حيث أن التدريب يزود العاملين بقدرات ومهارات وسلوكيات مرغوبة للآخرين تشجع على إقامة علاقات إيجابية بين كافة العاملين في المنظمة وهذا بالتالي يؤدي إلى تخفيض الصراع والشكاوى بين العاملين أنفسهم وبين المشرفين والعاملين.

- يساهم التدريب في تخفيض نسبة الحوادث لدوره الكبير في زيادة معرفة العاملين بأفضل الطرق لاستخدام الآلات والمعدات والأدوات مما يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل.

أهداف التدريب

الهدف هو نتيجة يراد الوصول إليها بدرجة معينة ومواصفات محددة في زمن محدد، وهو نقطة البداية لأي نشاط وذلك لأنه هو الذي يحفز ويحرك السلوك، وهو الذي يرشد إلى البدائل الملائمة لبلوغه وهو الذي يسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغ هذا الهدف.

ويسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى اكساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
2. تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
3. مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفاعلية المرغوبة.
4. حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل، التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
5. توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كماً ونوعاً من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها وإستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

6. رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لأن زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساساً داخلياً بالأمن والأهمية وهذا بالتالي قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.
7. زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة، وإتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

ونلاحظ مما سبق بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة والإنتاجية للعاملين ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الإنتماء والولاء للعمل وبالتالي انخفاض معدل دوران العمل، وهنا لابد من التركيز على أن يراعي واضعي خطة التدريب في المنظمة انسجامها وتناغمها وانبثاقها من الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تكون هذه الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً وأن تكون واقعية وغير متناقضة مع بعضها وأن تكون قابلة للقياس، وكذلك يجب أن يكون واضعي هذه الأهداف لهم معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وعلى إطلاع بالإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية وعلى استراتيجية نشاط التدريب بالمنظمة.

وبشكل عام فإن لكل برنامج تدريبي أهداف محددة، ويرتبط نجاح أو فشل أي برنامج بمدى وجود أهداف واضحة ومحددة لهذا البرنامج، حيث تمكن هذه الأهداف من قياس النتائج التي تم التوصل اليها بعد انتهاء التدريب وكل ما يرتبط فيه من عناصر كالمدربين والمتدربين وطرق التدريب وبيئة التدريب.

مبادئ وأسس التدريب

يقوم التدريب على مجموعة من الأسس الرئيسية، أهمها:

1. دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب

من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق استراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجاحها.

2. الشفافية والوضوح

يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.

3. التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة

يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تنبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.

4. مشاركة كافة العاملين في المنظمة

من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول الى كافة الاهداف المرجوة من التدريب.

5. الشرعية

من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

6. التدرج

يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة الى الأكثر صعوبة وتعقيداً.

7. تلبية الإحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة

من الضروري أن تلبي السياسة التدريبية للمنظمة الإحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للإحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.

8. الواقعية

يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي، ولذلك فمن الضروري الانتباه بأن تكون أهداف العملية التدريبية بكافة مراحلها واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون أية تعقيدات، ومن الضروري كذلك أن يعالج التدريب الإحتياجات الفعلية للمتدربين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين في منظماتهم وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات.

9. المرونة

من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحله بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغييرات في هذا المجال.

10. الشمولية

وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الإشرافية، والإدارة التنفيذية)، ونضيف هنا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة

العليا وذلك لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة، وقد يكون هذا المبرر بعدم وجود وقت كافي لهذه الفئة للتدريب صحيح ولكن من الضروري من أجل الإطلاع على المستجدات الحديثة وآخر ما توصل له العلم في مجال عمل المنظمة أن تلتزم هذه الفئة بالمشاركة في بعض البرامج التدريبية المخصصة لها لتنمية قدراتها وزيادة معارفها.

كما يقصد بالشمولية بأنه من الضروري أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.

11. الاستمرارية

ويقصد بذلك أن يبدأ التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات وبالمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة، وهنا لا بد من التركيز على أهمية المسار الوظيفي للموظف وعدم إهماله من قبل المنظمات ومحاولة تحقيق نوع من التوازن بين إحتياجات المنظمة وبين المسار الوظيفي للموظف وذلك بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وبقاء واستمرار ولائهم للمنظمة.

كذلك من الضروري أن تتسم السياسة التدريبية بالمنظمة بالاستمرارية بحيث يكون التدريب بشكل دائم ولا يقتصر على فترة معينة.

12. مواكبة التطورات الجديدة

تعني مواكبة التطور أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة وأن يركز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة وأن يراعي الاطلاع على أعمال المنظمات العالمية والممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة، وبذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة لإطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة.

خصائص التدريب

يعتبر التدريب من الوسائل الفعالة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع ردود الافعال وإدارة الأزمات عند حدوثها الى المشاركة بفاعلية في صنع واتخاذ القرارات الوقائية قبل حدوث المشاكل في المنظمة وخصوصا تلك التي تحدث بسبب الأخطاء البشرية، حيث أن التدريب لم يعد نشاط فرعي أو ترف تمارسه المنظمات متى ما شاءت انما أصبح أمر حيوي ورئيسي لمواكبة التطورات التكنولوجية على المستوى المحلي والعالمي، وبذلك فإن التدريب ليس أمراً كمالياً بل نشاط رئيسي تلجأ له المنظمات برغبتها واختيارها. ونضيف بأن التدريب نظام شامل أي يشمل كافة المستويات الإدارية من إدارة عليا وإشرافية وتنفيذية وبذلك فهو لا يستثني أي إدارة من هذه الإدارات فلكل فئة من هذه الفئات أو المستويات الإدارية برامج تدريبية محددة حسب النتائج التي يتم الحصول عليها من فريق مسح وتحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمة. كذلك فالتدريب أيضاً هو نظام متكامل ويتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا التي تقوم على علاقات تبادلية نفعية بينها.

إن التدريب نشاط متغير ومتجدد نتيجة التغير في عمل وأداء المنظمات المعاصرة والتطور السريع في أعمالها، حيث أن هناك تطور وتحسين في كيفية أداء الخدمة المثلى للعملاء بما يحقق رضاهم عن هذه الخدمات وبالتالي يجب أن يكون التدريب متغير مع التطورات المحلية والعالمية في كيفية أداء هذه الخدمات، كذلك فإن المنتجات العالمية تغزو الاسواق المحلية وبالتالي تسعى دائما هذه المنظمات للوصول الى جودة مماثلة للمنتجات المشابهه سواء المحلية أو العالمية عن طريق تحسين إنتاجية العاملين في المنظمة. ولذلك فمن الضروري أن تسعى المنظمات إلى اكتشاف التغيرات الإدارية والفنية والتغيرات في أساليب العمل للمنظمات المنافسة ومن ثم تطوير البرامج التدريبية المناسبة للعاملين من أجل مواجهة هذه التغيرات، ونضيف بأن التدريب يكسب الموارد البشرية في المنظمة

الثقة بالنفس ويرفع الروح المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية السيئة مثل كثرة الغياب والتأخر وبالتالي فهو يعمل على تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة في المنظمة.

إن التدريب عملية إدارية من الضروري أن تتوافر فيها كافة عوامل النجاح للعمل الإداري في المنظمات، فيجب توازن الخطط والبرامج ووضوح السياسات وواقعيتها ووضوح أهداف التدريب وتناسقها وقابليتها للتطبيق، كذلك فإن التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة يجب توفيرها لنجاح العملية التدريبية في المنظمات مثل الخبرة التي يجب أن تتوافر لفريق مسح الاحتياجات التدريبية في المنظمة في التحديد الدقيق والعلمي للاحتياجات التدريبية لكافة الفئات الوظيفية بموضوعية ودقة، وكذلك يجب توفر الخبرة الفنية للقائمين على البرامج التدريبية في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها وقياس أثر العائد من التدريب.

الأسباب الموجبة للتدريب

تواجه المنظمات تحديات عديدة في أعمالها تستدعي منها إيجاد أفضل الطرق لتأدية الأعمال من أجل البقاء في ظل العولمة وما صاحبها من منافسة شديدة بين منظمات الأعمال وتطور تكنولوجي هائل وأساليب عمل جديدة، ومن هذا المنطلق أدركت المنظمات أهمية الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة وظهرت الحاجة إلى التركيز على التدريب لتزويد العاملين بالمعارف اللازمة لتأدية الأعمال بأفضل الطرق وبأحدث الأساليب المتبعة، ويمكن إيجاز أهم الأسباب الموجبة للتدريب في المنظمة بما يلي:

1. الأعمال التطويرية في المنظمة

تظهر الأعمال التطويرية في المنظمة عندما تقوم المنظمة بتغيير الأساليب الحالية المستخدمة حيث تبدأ المنظمة باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة أو تقوم

بعمل تصميمات جديدة في منتجاتها الحالية، ومثل هذه الأعمال التطويرية في أعمال المنظمة من الأمور الموجبة والضرورية للتدريب والتي بالتالي لا بد من تدريب العاملين على كيفية أداء هذه الأعمال الجديدة بأفضل الطرق.

2. اتساع أعمال المنظمة

ويظهر اتساع أعمال المنظمة في إحدى النواحي التالية:

أ. عندما تضيف المنظمة خطوط إنتاج جديدة.

ب. عند إضافة خدمة جديدة.

ج. عند إنشاء أقسام جديدة.

3. إجراء تغييرات في المنظمة

ويظهر إجراء تغييرات جديدة في المنظمة عندما تقوم المنظمة بإجراء تغييرات في السياسات أوفي الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولذلك تظهر الحاجة لتدريب العاملين في المنظمة على هذه التغييرات.

4. انضمام موظفين جدد للمنظمة

من الضروري أن تهتم المنظمات بتدريب الموظفين الجدد وتنويرهم على أعمال الأقسام المختلفة في المنظمة، ويتم التنوير والتدريب للعاملين الجدد بتعريفهم على أقسام المنظمة وموظفيها وأعمالها وعملائها وأهدافها بشكل عام.

5. التحركات الوظيفية

تحتاج تحركات النقل والترقي للعاملين في دوائر وأقسام المنظمة المختلفة الى تدريب العاملين لأشغال المواقع الجديدة التي سينقلون اليها، وبالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب لكافة الموظفين وخصوصاً المؤهلين لشغل مواقع متقدمة أو مواقع جديدة في المنظمة.

6. ظهور بعض المشاكل السلوكية للعاملين

تظهر المشاكل السلوكية للعاملين عند ظهور وشيوع بعض الظواهر السلبية التالية:

أ. زيادة نسبة الغياب في العمل.

ب. زيادة نسبة التأخر عن العمل.

ت. عدم احترام وقت العمل.

ث. وجود الصراع في المنظمة.

ج. زيادة المخالفات الإنضباطية.

ح. إرتفاع معدل الدوران في العمل.

أما أهم الأسباب التي تؤدي الى ظهور هذه السلوكيات:

أ. انخفاض الولاء لدى العاملين.

ب. انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

ت. عدم تحقيق المسار الوظيفي للعاملين.

ث. عدم تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للموظف.

7. زيادة حوادث العمل

ويظهر ذلك بسبب عدم القدرة على تأدية الأعمال بمهارة وضمن شروط السلامة العامة المعمول فيها في المنظمة.

8. انخفاض مستويات الأداء للعاملين

وذلك بسبب وجود فجوة واضحة بين الأداء الفعلي للموظف وبين ما هو مطلوب منه من أعمال.

9. مشاكل إنتاجية

ويظهر ذلك في ازدياد نسبة التالف وفي انخفاض جودة المنتج وارتفاع تكلفة الإنتاج.

الفصل الثاني

المدخل الاستراتيجي للتدريب

الفصل الثاني

المدخل الاستراتيجي للتدريب

مفهوم المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتمد المدخل الاستراتيجي على إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودراسة كافة العوامل وتحليلها بهدف تحديد نقاط القوة والضعف من عوامل بشرية ومالية وإدارية في بيئة المنظمة الداخلية وتحليل الفرص والتهديدات من عوامل سياسية واقتصادية وقانونية في البيئة الخارجية.

إن المنظمات المعاصرة تسعى بشكل دائم الى المحافظة على الميزة التنافسية لها والتي تميزها عن المنافسين في الأسواق المستهدفة وخصوصاً في ظل المنافسة الشديدة الناتجة عن العولمة والإنفتاح والتغير المستمر في البيئة الخارجية، وهذا يستدعي من هذه المنظمات القيام بشكل دائم ومستمر بتقييم استراتيجياتها وتعديلها بما يتلاءم مع هذه التغييرات ومن ثم تبني استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على هذه الميزة، وبالتالي فإن هذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة ومنها وظيفة التدريب.

لقد أصبحت المنظمات في الوقت الحاضر تدرك تماماً أهمية العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية التي تستخدمها وتتبعها وبين مكانتها بين المنظمات المنافسة بحيث أصبحت تدرك تماماً بأن اهتمامها باستخدام استراتيجية موارد بشرية ناجحة ومتكاملة سيؤدي بالتالي إلى أداء أفضل للمنظمة ككل وتحقيق مستويات عالية من الجودة عن طريق التطوير والتحسين المستمر في أداء العاملين في المنظمة، ونتيجة لذلك الأمر أصبح المدراء في المستويات العليا في هذه المنظمات ينظروا إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي وليس تقليدي كما كان متبع بالسابق بحيث يتم التركيز على رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها لكي تكون قادرة على مواجهة المشكلات والتغييرات وبهدف المحافظة على ميزتها التنافسية.

إن المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية يركز على أن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد تقليدياً ومحصوراً فقط بإدارة الأعمال اليومية الروتينية للعاملين في المنظمة من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم وتنظيم نماذج الإجازات والمغادرات ومراقبة الدوام، بل أصبح دورها أكبر بكثير بحيث يتم التركيز على اعتبار أن الموظف هو أصل استثماري رئيسي وهام من أصول المنظمة بل وأهم عنصر في المنظمة وإدارة الموارد البشرية أصبحت شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل، بحيث يجب أن يكون لإدارة الموارد البشرية رسالة واضحة مشتقة من الرسالة العامة للمنظمة ويجب أن يفهم جميع العاملين هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها.

ومن الضروري أن تعمل المنظمات الحديثة في ظل هذا الدور الجديد وهذه الرؤية الجديدة على أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية والتي يمكن إجمالها بما يلي:

1. رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة

ويتم ذلك بالتخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين، وذلك بإتباع مجموعة من الاجراءات العادلة أهمها:

أ. البعد عن الواسطة والمحسوبية.

ب. تطبيق الأنظمة والقوانين العادلة والتعليمات على الجميع بدون استثناء.

ت. توفير أنظمة واضحة وشفافة للأجور والرواتب.

ث. منح الامتيازات العادلة للجميع.

ج. إتباع سياسة واضحة للترقي والنقل بين الوحدات المختلفة.

وغيرها من الاجراءات التي تساهم وتساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

2. اعتماد سياسة واضحة ومعروفة للجميع لعملية الاستقطاب، ويتم ذلك من خلال إحدى الطرق التالية:

أ. الإعلان التقليدي.

ب. شبكة الانترنت.

ت. الإشتراك في مهرجانات التوظيف.

ث. الإعلان الداخلي لموظفي المنظمة.

3. إتباع سياسة واضحة وثابتة في عملية الاختيار والتعيين

ويتم ذلك بإتباع سياسة مبنية على ما يلي:

أ. من الضروري أن تبنى سياسة واضحة وشفافة في الإعلان عن الوظائف.

ب. تعيين اللجان المختصة والعادلة لإجراء المقابلات والاختبارات.

ت. اتباع اسلوب واضح لإعلان المرشحين للوظائف مبني على الشفافية والعدالة.

4. التركيز على أنظمة المزايا الممنوحة للعاملين

وذلك لدورها الكبير في تعويض العاملين عن جهودهم وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة ودورها أيضاً في تخفيض معدل الدوران في العمل وزيادة تمسك العاملين بالمنظمة ومن أهم هذه المزايا التي يمكن التركيز عليها:

أ. الخدمات الصحية المميزة.

ب. الإجازات بأجر كامل.

ت. التأمين والضمان الاجتماعي للعاملين.

ث. خدمات النقل.

ج. تعويض نهاية الخدمة.

ح. خدمات السكن.

خ. الخدمات التعليمية.

د. الخدمات الترويحية والعضوية في النوادي.

وغيرها من المزايا التي تمنح لجميع العاملين في المنظمة والمزايا التي تمنح للكفاءات والخبرات العالية في المنظمة بشكل خاص.

5. اعتماد سياسة واضحة للأجور والرواتب والمكافآت مبنية على القيمة الفعلية لكل وظيفة في المنظمة، ويجب أن يتميز نظام الأجور والرواتب في المنظمة بما يلي:
   أ. العدالة.
   ب. الوضوح.
   ت. الشفافية.
   ث. الاستقرار والثبات.
6. اعتماد سياسة واضحة للحوافز مبنية على العدالة والشفافية الإدارية في تقديم هذه الحوافز لمستحقيها من العاملين.
7. وجود نظام واضح للعقاب في المنظمة ولا يستثني أحد في كافة الفئات والمستويات الوظيفية.
8. اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقييم الأداء، ويتم تطبيق مبدأ العدالة في هذا المجال بإتباع ما يلي:
   أ. الابتعاد عن التحيز والمحسوبية في عملية التقييم.
   ب. اعتماد معايير واضحة للتقييم تطبق على الجميع دون استثناء.
9. اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم إتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

مفهوم المدخل الاستراتيجي للتدريب:

إن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك عوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية في تغير مستمر وهذا الأمر سيؤدي بالتالي إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة لاستراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية حيث بينت العديد من الدراسات الحديثة في هذا المجال وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك من الضروري اهتمام المنظمات بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وإتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

إن المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية يركز على الشراكة مع المورد البشري في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المنظمات تتجه نحو إيجاد خطة إستراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها خطط فرعية منها نشاط التدريب وذلك لضمان تزويد العاملين بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من القيام بوظائفهم بكفاءة.

لقد أزداد الاهتمام حالياً بمفهوم استراتيجية التدريب في الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات نشاط ووظيفة التدريب على أداء العاملين في المنظمة ودورهم في تحقيق أهداف وسياسات المنظمة، حيث أن استراتيجية التدريب تتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى

امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب مجموعة من الركائز الأساسية نذكر منها ما يلي:

1. التركيز على أهمية تأثير البيئة الخارجية للمنظمة

حيث أن البيئة الخارجية للمنظمة يتواجد فيها مجموعة من الفرص والتهديدات التي يجب الاعتراف فيها والتعامل معها بحيث تبنى استراتيجية التدريب على محاولة استثمار واستغلال الفرص والحد والتقليل من التهديدات.

2. التركيز على أهمية وجود المنظمات المنافسة

حيث أن المنظمات تتنافس للحصول على الموارد البشرية الكفؤة عن طريق تقديم الامتيازات والإغراءات لهذه الموارد وبالتالي فإن إتباع استراتيجية وسياسة تدريبية واضحة لتنمية وتطوير مهارات العاملين سيكون له أثر مباشر في عملية استقطاب وبقاء وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة.

3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في المدى الطويل

بحيث يجب أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تسعى أليه المنظمة مستقبلاً.

4. التركيز على وضع الأهداف التدريبية التي تحقق رسالة المنظمة وغاياتها

ويتم ذلك عن طريق وضع إجراءات عمل وأهداف تتميز بما يلي:

أ. الواقعية.

ب. قابلية التطبيق.

ت. المرونة.

ث. الوضوح.

ج. إمكانية القياس.

5. التركيز على أن تنبثق استراتيجية التدريب من الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث من الضروري تكاملها وتناغمها مع الاستراتجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير في المنظمة ذات فاعلية وكفاءة.

خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن استراتيجية التدريب في المنظمة تهدف إلى صقل مهارة العاملين من ذوي القدرات الإبداعية لمواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة، ويجب أن تمر عملية إعداد استراتيجية التدريب بالمراحل التالية:

1. تحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة وما تتضمنه من سياسات وأهداف ومهام وبرامج.
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة، بحيث يتم تحليل الظروف والاتجاهات السياسية والقانونية والاقتصادية والتطور التكنولوجي والمنافسة.
3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة، بحيث يتم تحليل طبيعة الموارد البشرية والموارد المالية ومدى توفرها والوضع الحالي للمنظمة بشكل عام مثل معدل دوران العمل وفرص الترقي المتوفرة.
4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وأهداف وبرامج وموازنات بما يتناغم ويتكامل مع الاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة المنظمة.
5. المراجعة الدائمة لإستراتيجية التدريب وبرامجها وأهدافها لكي تتماشى مع أية تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

معوقات تطبيق استراتيجية التدريب

هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر على تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات يمكن ذكرها بما يلي:

1. عدم التزام ودعم الإدارة العليا لجهود التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

يهدف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة إلى صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى بما يتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، فكثير من المنظمات التي لا تستمر طويلاً وتسير بسرعة للوصول الى مرحلة الانحدار في دورة حياتها يكون السبب في ذلك عدم التزام الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ككل وبالتالي مثل هذه الإدارات ستعتمد على إدارة الأزمات عند حدوث تغييرات مفاجئة في البيئة الخارجية.

2. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب وأهميته للمنظمة.

فالإدارة العليا هي الداعم الأول للعملية التدريبية في المنظمة ولولاها لا يمكن تطبيق استراتيجية التدريب في أي منظمة، ولذلك إذا لم تؤمن هذه الإدارة بأهمية التدريب ودور الموارد البشرية الهام والاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وزيادة إنتاجيتها وزيادة المبيعات وبالتالي تحقيق مزيد من الارباح فلن تنجح أي خطة استراتيجية للتدريب.

3. ضعف وجود رؤية واضحة من الجميع في المنظمة لأهمية التدريب.

إن ضعف وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في المنظمات سيؤدي إلى إعاقة تطبيق استراتيجية التدريب، ولذلك من الضروري أن يكون هناك أيمان ورؤية واضحة من الجميع في المنظمة بأهمية التدريب وخصوصاً أقسام الجودة والبحث والتطوير وواضعي الخطط الاستراتيجية ومدراء الوحدات المختلفة في المنظمة.

4. عدم وضوح السياسات العامة للمنظمة.

إن عدم وضوح السياسات العامة للمنظمة يؤدي الى وضع استراتيجيات غير مبنية على أسس علمية واضحة وبالتالي وضع أهداف غير واقعية أو غير واضحة أو غير قابلة للقياس.

5. وجود الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تتسم بالجمود.

القوانين والأنظمة التي تتسم بالجمود لا تساعد على الابداع ولا تساعد على تطبيق الممارسات المثلى في المنظمة في كافة المجالات وبالتالي لا تدعم استراتيجية التدريب كنشاط هام واستراتيجي في المنظمة.

6. عدم الاهتمام بتوفير الموازنات المالية للتدريب.

لا يتم الاهتمام بتوفير الموازنات المالية للتدريب بسبب أن التدريب لا يدر أموالاً مباشرة للمنظمة في نظر البعض ممن لا يهتمون بالتدريب كنشاط رئيسي وهام في المنظمة لا يقل عن الانشطة الأخرى وبالتالي سيكون تركيز الموازنات عند مثل هؤلاء على النشاطات التي تدر ربحاً مباشراً للمنظمة.

7. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

ويظهر ذلك عند عدم وجود نظام محوسب في قسم التدريب يبين ويوضح الدورات الاخيرة التي حصل عليها الموظف في آخر ثلاث سنوات وعدد الدورات التدريبية المنعقدة وعناوين البرامج التدريبية الاخيرة والجهات المنفذة لها بحيث أن المفترض بمجرد إدخال رقم الموظف الى الحاسوب في قسم التدريب يكون هناك بطاقة توضح كافة الامور التدريبية المتعلقة بالموظف هذا إضافة لسجل يوضح المراكز التدريبية المتوفرة وتعاملها السابق مع المنظمة ومدى نجاحها في تقديم البرامج التدريبية.

8. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

يظهر عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب في الحالات التالية:

أ. عندما لا تشجع الإدارة العليا على عقد البرامج الضرورية المبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.

ب. عندما لا تشجع الإدارة العليا العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية.

ت. عندما لا تتبع المنظمة سياسة متابعة وقياس أثر العائد من التدريب على العمل.

ث. عندما لا تتبع المنظمة سياسة الحوافز للعاملين بعد التحاقهم بهذه البرامج.

وبذلك تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ككل بأن التدريب نشاط ثانوي وغير رئيسي وغير مبني على أسس واضحة وشفافة للجميع.

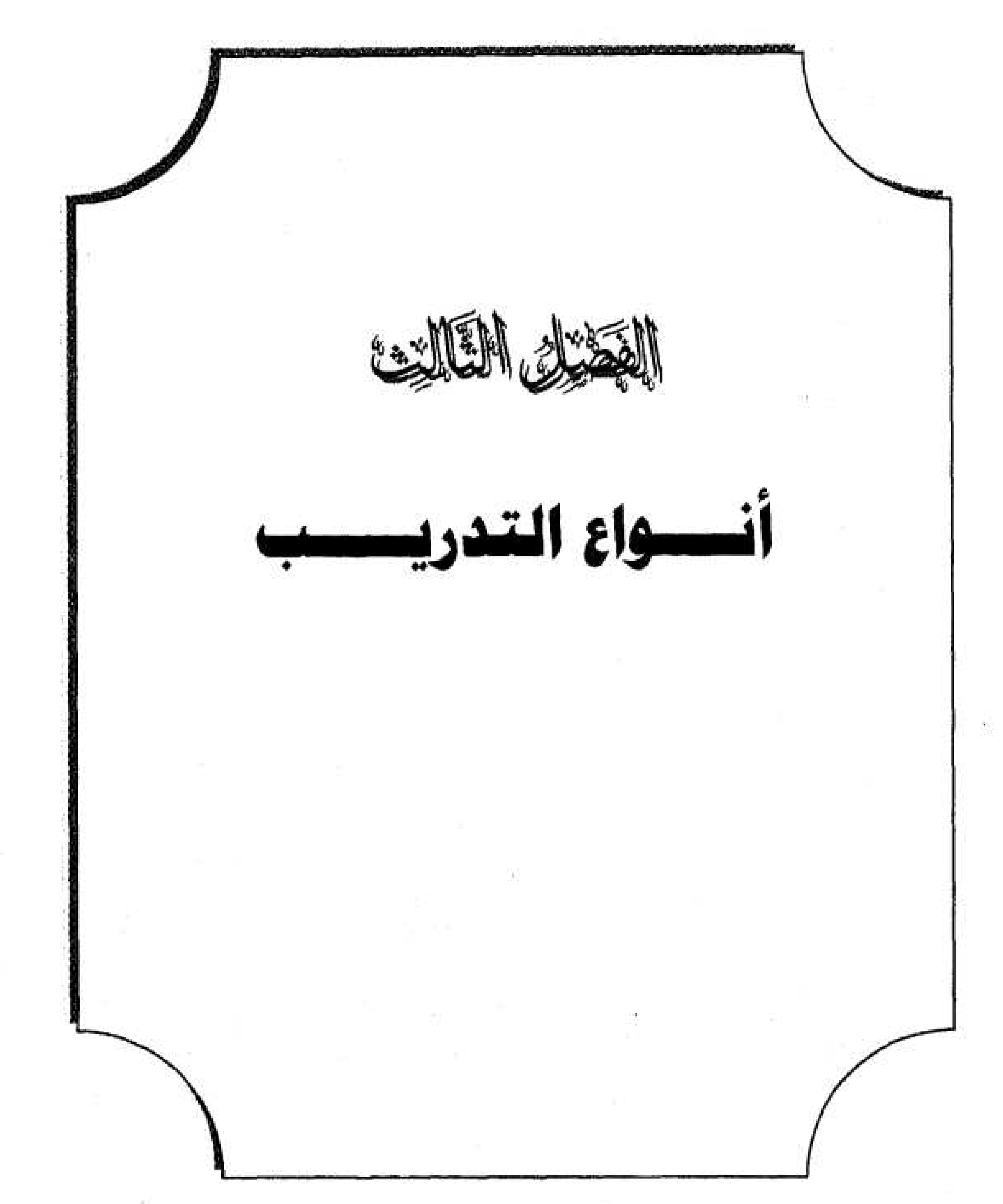
9. عدم توفر بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف في المنظمة.

يعتبر عدم توفر بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف في المنظمة سبب رئيسي وهام في الضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الأسس المتبعة في ذلك، وهذا بالتالي سيضعف العملية التدريبية ككل لأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الاساس والخطوة الأولى في إدارة العملية التدريبية.

10. ضعف نماذج تقييم الأداء المستخدمة في المنظمة.

إن ضعف نماذج تقييم الأداء يؤدي الى ضعف توفيرها للمعلومات الدقيقة التي يحتاجها القائمين على العملية التدريبية في المنظمة مثل جوانب الضعف والقصور لدى الموظف في أدائه لأعماله اليومية والتي يحددها الرئيس المباشر له.

ونستنتج مما سبق أن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب.



الفصل الثالث

أنــواع التدريــب

الفصل الثالث

أنواع التدريب

العوامل الرئيسية التي تحدد اختيار نوع التدريب

يوجد العديد من التقسيمات لأنواع التدريب لاختلاف الحاجات التدريبية في المنظمة، حيث أن هذا الاختلاف يأتي بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة وظيفية عن الأخرى، وبذلك يختلف الهدف المراد تحقيقه من فئة إلى أخرى فمثلاً يمكن أن يكون التدريب موجهاً لتزويد المشاركين بمهارات معينة أو معلومات معينة أو أحياناً يكون بهدف الترقية، وبذلك يكون التدريب موجهاً أحياناً للمدراء أو رؤساء الأقسام أو العمال الفنيين، ومن هنا تختلف أنواع التدريب والأساليب التدريبية التي تم إتباعها في البرنامج التدريبي.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد واختيار نوع التدريب في المنظمة، وكما يلي:

1. الإمكانيات المالية المتاحة

ويقصد بذلك مدى قدرة المنظمة على تحمل التكاليف التي تحتاجها بعض الأنشطة التدريبية ومدى توفر الميزانيات والأموال المخصصة اللازمة للقيام بالنشاط التدريبي.

2. موضوع التدريب

أي طبيعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي يهدف مضمون التدريب الى نقلها للعاملين المشاركين في البرنامج التدريبي.

3. طبيعة الأفراد المشاركين في التدريب وأعدادهم

قد يكون التدريب موجه الى الفئة العليا أو الوسطى أو التنفيذية ولكل فئة من هذه الفئات نوع معين من التدريب يختلف عن الفئات الأخرى، كذلك فإن عدد المتدربين له دور كبير في تحديد نوع التدريب اللازم.

4. الإمكانيات المادية والمكانية المتاحة

فعندما يتوفر للمنظمة المكان الملائم والأدوات المادية اللازمة للتدريب يمكنها من إقامة التدريب داخل المنظمة، وعلى العكس عندما لا تتوفر الإمكانيات المادية والمكانية فستضطر المنظمة الى اللجوء للجهات الخارجية لتنفيذ النشاط التدريبي.

5. وقت تنفيذ نشاط التدريب للعاملين في المنظمة

يختلف نوع التدريب للعاملين القدامى عن التدريب للعاملين الجدد، بحيث يوجه التدريب للعاملين الجدد نحو تعريفهم بالمنظمة وطبيعة أعمالها وعملائها، أما التدريب للعاملين القدامى في المنظمة فيوجه نحو اكسابهم مهارات ومعارف وسلوكيات معينه لسد فجوة معينة في الأداء.

أنواع البرامج التدريبية

يمكن تقسيم البرامج التدريبية التي تعقدها المنظمات الى الأنواع التالية:

1. البرامج التدريبية التي تركز على تنوير العاملين الجدد

تعتبر هذه البرامج من أهم البرامج التدريبية التي تعقدها المنظمات، وتهدف إلى تنوير العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأعمالها وأنشطتها وعملائها وتعريفهم بباقي العاملين وأقسام المنظمة المختلفة، ويقترح في هذا المجال إتباع ما يلي:

أ. يفضل في البداية عقد لقاء ترحيبي يضم الموظفين الجدد والإدارة العليا في المنظمة والتي يمثلها المدير العام ونوابه، ويتم في مثل هذا اللقاء التعرف على الموظفين الجدد ومؤهلاتهم وخبراتهم السابقة، وتعريفهم بسياسات المنظمة وأهدافها ورؤيتها المستقبلية، كما يتم توضيح وضع المنظمة التنافسي من حيث حصتها في السوق وأسواقها المستهدفة الحالية والمستقبلية.

ب. يفضل عقد دور تدريبية للعاملين الجدد لمدة قصيرة مثلاً ثلاث أيام ويتم في هذه الدورة تعريفهم بكل ما يتعلق بالمنظمة من أنظمة وقوانين وأعراف وسياسات متبعة، كما يتم تزويدهم بالمعلومات حول المزايا والحوافز التي تقدمها المنظمة، وتعريفهم بدوائر وأقسام المنظمة المختلفة وطبيعة عملها.

ت. تزويد العاملين الجدد بآخر التقارير السنوية والنصف سنوية والربعية والنشرات التي توضح أعمال المنظمة وطبيعة أعمالها وأنشطتها المختلفة.

ث. تعريف العاملين الجدد بالأقسام المختلفة والعاملين فيها وطبيعة أعمالهم ميدانياً من خلال القيام بجولات ميدانية برفقة أحد المختصين في المنظمة والإطلاع على عمل كل دائرة أو قسم في المنظمة.

2. البرامج التدريبية التي تهدف إلى إعداد القادة في المنظمة

تسعى المنظمات الناجحة إلى خلق الصف الثاني من العاملين اللذين يكون لديهم المؤهلات العلمية والعملية والاستعداد الكامل لتولي المناصب القيادية في المنظمة مثل نواب المدير العام ومساعدوه ومديري الدوائر المختلفة، وبالتالي مثل هذه المستويات الإدارية تحتاج الى قدرات إدارية وقيادية ومهام ومسؤوليات جديدة يجب تدريب بعض الموظفين المتخصصين من أصحاب الكفاءات العلمية والخبرات العملية عليها، وبالتالي فإن تأهيل مثل هؤلاء العاملين واللذين لديهم فرص للترقي والتقدم الوظيفي لهذه الوظائف يحتاج إلى برامج تدريبية من فئة البرامج التي توجه عادةً للمدراء مثل البرامج التدريبية المخصصة لتزويد العاملين بالمهارات القيادية وكيفية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وغيرها من البرامج التخصصية للفئة القيادية.

3. البرامج التدريبية التي تهدف الى الترقي

يوجد تطور دائم للموظف لتحقيق مساره الوظيفي وبالتالي فإن من واجب المنظمات المساعدة والمساهمة في تطوير العاملين لديها وتزويدهم بالمزيد من الدورات التدريبية في المجالات المختلفة لتحقيق طموحاتهم الشخصية، بحيث تسير أهداف الموظف الشخصية مع أهداف المنظمة جنباً الى جنب ولا تتعارض معها بل تساهم المنظمة في تحقيق أهداف الموظف، ودائماً في المنظمة يكون هناك فرص للترقي والتقدم الوظيفي للعاملين عند وجود شاغر ما في الأقسام والوحدات المختلفة، ولذلك يجب على المنظمة تأهيل العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي يحتاجها الموظف عند الترقيه من وظيفة الى أخرى.

4. البرامج التدريبية التي تركز على أخلاقيات الوظيفة

يعتبر هذا النوع من التدريب له أهمية خاصة لما له من دور كبير في زيادة الولاء والالتزام بآداب المهنة ومساعدة العاملين على مقاومة التنازل عن القيم والمعايير في المجتمع وتوضيح خطر التستر على الأخطاء، وتوضيح كيفية مواجهة السلوك غير الأخلاقي، وبالتالي فإن الإلتزام بآداب المهنة وعدم التستر على الأخطاء يساعد العاملين على زيادة إنتمائهم الوظيفي والتزامهم بأخلاق العمل وقيم المجتمع وهذا يؤدي إلى تعديل سلوك العاملين، ويركز هذا النوع من التدريب على تزويد المتدربين بالأخلاق التي يجب أن يتحلى فيها الموظف ومثل هذه البرامج توجه الى كافة الفئات الوظيفية أي الإدارة العليا والإدارة الاشرافية والإدارة التشغيلية، ومن أهم الامور التي يجب أن تركز عليها مثل هذه البرامج:

- الأمانة

وهو خلق له أثر عظيم في رقي المجتمعات وتطورها ولا تستقيم أمور الناس إلا بالأمانة، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية.

- الصدق

لا بد أن يكون الموظف صادقاً مع الله أولاً ومع نفسه وزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، فالصدق خلق عظيم وعلى الموظف أن يتحرى الصدق في أقواله وأفعاله.

- الوفاء بالوعد

لا بد أن يكون الموظف دقيقاً في مواعيده ملتزماً بها سواء مع المراجعين أو مع زملائه او مع رؤسائه.

- سعة الصدر

على الموظف أن يتحلى بسعة الصدر في جميع تعاملاته، ويكون قدوة للآخرين في ذلك.

- حسن المعاملة مع الزملاء

يجب على الموظف أن يعامل زملائه معاملة حسنة بعيدة كل البعد عن التعصب والحساسية والمحسوبية.

- الإتقان والجودة

إتقان العمل أعلى درجات الجودة، والموظف ملزم بإتقان عمله.

- مشاورة الآخرين

فالموظف الذي يشاور زملائه ورؤسائه في العمل يجتهد في عمله ويصل إلى الصواب في قراراته.

- المحافظة على الوقت بما يعود بالفائدة على العمل

فالموظف يجب أن يحافظ على وقت عمله ويخصصه للإنجاز، ولا يشغل وقته في غير منفعة العمل.

- الرقابة الذاتية

يجب أن يعتمد الموظف الرقابة الذاتية بينه وبين نفسه في كافة أعماله ولا يهتم لمراقبة المدراء له.

- العدل في المعاملة

أي من الضروري عدم التمييز بين عملاء المنظمة.

كذلك من الضروري أن يتم في مثل هذه البرامج توضيح الأخلاق المذمومة التي قد تنشأ عند العاملين في المنظمة مثل الخيانة في العمل والغش بجميع صوره واستغلال الوظيفة للمصلحة الذاتية واستخدام الواسطة والرشوة وإفشاء الأسرار، وإضافة لما سبق فيجب أيضاً عقد البرامج التدريبية لفئة القيادة العليا في المنظمة والتركيز عليهم في مثل هذه البرامج إضافة للأخلاق السابقة على التواضع أثناء تعاملهم مع العاملين لديهم، وأن لا يكلف الرؤساء مرؤوسيهم فوق طاقتهم وأن يعاملوهم معاملة حسنه وأن يتم العدل بينهم بالدورات التدريبية والحوافز المقدمة

وأن يتم محاسبة العاملين حسب الأنظمة والقوانين المرعية وبشفافية ووضوح في التعامل مع الموظفين.

5. **البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير المعارف أو اكتساب المهارات**

تعتبر هذه البرامج هي البرامج الرئيسية التي تعقدها المنظمات عادةً لإكساب العاملين لديها مهارات ومعارف وخبرات جديدة، وهنا من الضروري الإشارة الى ما يلي:

أ. يجب أن تبنى هذه البرامج على المشاريع التطويرية التي تقوم فيها المنظمة مثل مشاريع التوسع في الأسواق الجديدة أو فتح فروع جديدة أو وحدات أو أقسام جديدة وذلك لإكساب العاملين في المنظمة المعارف والمهارات الجديدة التي يحتاجونها لتأدية الأعمال الجديدة المطلوبة منهم بأفضل الطرق.

ب. يجب أن تبنى هذه البرامج على ربط التدريب وتوجهاته واستراتيجياته مع الرسالة والخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ت. من الضروري أن تبنى هذه البرامج على سجلات تقييم الأداء للعاملين في المنظمة، بحيث يتم التركيز على نقاط الضعف لدى الموظف ورأي المسئول المباشر عن الموظف ومستوى أدائه وبالتالي تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظف ومستوى الأداء المأمول والمرغوب المطلوب منه.

ث. يجب أن تركز هذه البرامج على الوصف الوظيفي بحيث يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الوظيفة وما تتطلبه من مهارات ومعارف ومؤهلات للقيام فيها على أكمل وجه بغض النظر عن شاغل الوظيفة.

6. **البرامج التدريبية التي تهدف الى تهدف الى التقليل من الحوادث والإصابات**

يوجه هذا النوع من التدريب لحماية الموارد البشرية في المنظمة من الأذى الذي قد يصيبها أثناء العمل ويتم التركيز في مثل هذه البرامج على فئة الإدارة التنفيذية وخصوصاً العمال اللذين يتعاملون مع الآلات مباشرة، فقد تكون طبيعة

أعمال المنظمة اليومية والروتينية مسببة للحوادث أو الأمراض أو قد تتعامل مع مواد خطرة أو قابلة للاشتعال او ذو رائحة مضرة للإنسان وجهازه التنفسي، وبالتالي فمن الضروري التركيز في مثل هذه المنظمات على تدريب العاملين لديها على كيفية التعامل مع الآلات المختلفة لمنع الحوادث والإصابات أو التقليل منها.

وبشكل عام فأنه من الضروري التركيز عند عقد مثل هذه البرامج على ما يلي:

أ. توضيح الاستعمال والاستخدام الأمثل للأجهزة والأدوات بشكل آمن بهدف حماية العاملين من الاستخدام الخاطئ لمثل هذه الآلات، وبالتالي فإن مثل هذه البرامج التدريبية تساعد على تحسين أداء العاملين وتساهم في استقرارهم وانتمائهم للعمل لأنها تساعد على زيادة المعرفة الفنية والمهارة المهنية لدى العامل وبالتالي زيادة حبه لعمله نتيجة إتقانه له، وكذلك زيادة المحافظة على الأجهزة والمعدات وترشيد استخدامها بما يحقق أهداف المنظمة نتيجة إتقان العاملين للتعامل مع هذه الأجهزة بالطريقة الصحيحة.

ب. تركيز هذه البرامج التدريبية على تدريب وتعليم العاملين على كيفية التعامل مع الحوادث مثل الحرائق والانفجارات وتسرب المواد الكيماوية، وكذلك تعريفهم بالجهات المسئولة عن السلامة المهنية وكيفية التواصل معها عند حدوث طارئ في المنظمة.

ت. تعرف العاملين بالسلوكيات المرغوبة في العمل وخصوصاً عند التعامل مع الآلات الخطرة والمواد السامة، وكذلك تعريفهم بسبل التعاون بين العاملين أثناء التعامل مع هذه الآلات والمواد الخطرة.

ث. تعريف العاملين بالتشريعات والأنظمة الخاصة عن السلامة المهنية وتزويدهم بكتيبات ونشرات أثناء عقد البرنامج التدريبي عن هذه الأنظمة، وكذلك تعريفهم بالإجراءات القانونية المتبعة لمنع هذه الحوادث.

ج. تعريف العاملين بالتعويضات التي تمنح للمصابين من قبل المنظمة، وكذلك تعريفهم بنظام التأمين المعمول فيه في المنظمة في حال وقوع الحوادث.

ح. تعريف العاملين بكيفية الاسراع في الابلاغ عن الاصابات في العمل، والجهة المسئولة عن التعامل في كل نوع من أنواع الحوادث، وكذلك تعريف العاملين بكيفية اجراء الاسعافات الاولية وكيفية تقديم المساعدات الطبية للمصابين.

خ. تعريف العاملين بخطة الطوارئ في المنظمة والمعدات والأساليب المتوفرة للوقاية من الحوادث والإجراءات المتخذة للحد منها.

7. البرامج التدريبية التي تهدف إلى التدريب على مهارات الاتصال

يتم تدريب العاملين في مثل هذه البرامج على مهارات الاتصال ونقل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة أو بين العاملين ورؤسائهم أو بين الرؤساء ومرؤوسيهم، ويتم التركيز في مثل هذه البرامج على ما يلي:

أ. التركيز على تعريف العاملين بالاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقية والاتصالات القطرية وإكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها للتعامل مع كل نوع من هذه الاتصالات بطريقة تؤدي الى سهولة في التعامل بين جميع العاملين في المنظمة.

ب. تعريف العاملين بالمهارات التي يحتاجونها أثناء التعامل اليومي مع الاتصالات المكتوبة مثل التقارير والتبليغات والخطابات الإدارية.

ت. تعريف العاملين بالمهارات التي يحتاجونها أثناء التعامل اليومي مع الاتصالات الشفهية ومزايا هذا النوع من الاتصالات وكيفية التخاطب أثناء الاجتماعات الرسمية والغير رسمية والنقاش والتفاعل مع الزملاء أثناء العمل.

ث. تعريف العاملين بالمعوقات والتحديات التي تواجه عملية الاتصال في المنظمات، مثل ضعف الهيكل التنظيمي وعدم مساعدته لإجراء الاتصالات بسهولة ويسر بين جميع الأطراف في المنظمة، وعدم توفر

المعلومات وغيرها من المعوقات التنظيمية والبيئية والشخصية والتي تحد من فاعلية عملية الاتصال.

ج. تعريف العاملين بالطرق التي تزيد من فاعلية عملية الاتصال في المنظمة مثل اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وطرق جذب انتباه المستقبل وتجنب إطالة الرسالة وإتباع الطرق التي تساهم في بناء الثقة مع المستقبل.

8. البرامج التدريبية التي تركز على مهارة صنع القرارات

يوجه مثل هذا النوع من البرامج التدريبية للمديرين وللفئة العليا في المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا الى تطوير دائم في أحدث الطرق التي تساعد على صنع واتخاذ القرار الإداري، وبالتالي فإن زيادة القدرة على اتخاذ وصنع القرارات من أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء العاملين في المنظمة، ويمكن التركيز في مثل هذه البرامج على ما يلي:

أ. مساعدة المديرين على تحديد المعلومات التي يحتاجونها عند اتخاذ القرارات، وكذلك زيادة معرفتهم وإطلاعهم بكيفية الإيعاز للمعنيين والمختصين في المنظمة بطرق وآليات وأساليب جمع البيانات المطلوبة التي تحتاجها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات السليمة.

ب. مساعدة المديرين ومتخذي القرار في المنظمة على برمجة بعض القرارات، واتخاذ قرارات مبنية على الخبرة الفنية والإجراءات المتبعة وعلى استخدام الحاسب الآلي وخصوصاً في القرارات الروتينية والأعمال اليومية.

ت. تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات السريعة وتدريبهم على كيفية التعامل مع الظروف البيئية والعوامل الاجتماعية والسياسية السائدة والتغييرات السريعة التي تواجهها المنظمة.

ث. مساعدة المدراء على كيفية التحديد الدقيق للمشاكل كخطوة أولى ورئيسية في عملية صنع القرارات في المنظمة.

ج. تدريب المديرين على كيفية تطوير البدائل واختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة.

9. البرامج التدريبية التي تهدف إلى ربط الثقافات

تتعامل المنظمات المعاصرة مع بيئات وثقافات متعددة الجنسية نتيجة العولمة وانفتاح الدول على بعضها البعض، ولذلك من الضروري تدريب العاملين في المنظمة على كيفية التعامل مع هذه المنظمات التي تتعامل معها المنظمة في أعمالها، حيث تساعد مثل هذه البرامج التدريبية على التعريف بثقافة الدول التي تتعامل معها المنظمة، كما تساعد على تحسين أداء العاملين وسلوكهم، وتساعد على تنمية طاقة الإبداع لديهم، ويمكن التركيز في مثل هذه البرامج على ما يلي:

أ. تزويد المتدربين بمعلومات عن طبيعة المنظمات الأجنبية التي تتعامل معها المنظمة وعن أحجامها ومنتجاتها وتعاملاتها وأسواقها.

ب. تزويد العاملين المتدربين بالمهارات اللازمة التي يحتاجها العاملين للتكيف مع البيئات الخارجية وكيفية بناء علاقات جيدة مع مواطني الدول الأخرى.

ت. تعليم المتدربين على اللغة الانجليزية كلغة عالمية مستخدمة في المؤتمرات والندوات والملتقيات وفي الاجتماعات والمفاوضات وفي عقد الصفقات التجارية مع المنظمات العالمية.

ث. تزويد المتدربين بثقافات وقيم وعادات وتقاليد وطبيعة التعامل في الدول التي تنتمي لها المنظمات التي سيتم التعامل معها.

ج. تزويد المتدربين بطرق وأساليب التفاوض مع المنظمات العالمية عند عقد الصفقات التجارية.

10. البرامج التدريبية التي تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة

يتوفر لدى المنظمات المعاصرة ذات الأداء العالي ثقافة قوية بين أعضاءها، حيث تحتاج المنظمات بشكل دائم الى تعزيز هذه الثقافة وزيادة التأكيد على العاملين في ما هو مقبول وما هو مرفوض من قبل المنظمة ولتعريف العاملين الجدد بما يجب القيام به من سلوكيات تتلاءم مع الثقافة التنظيمية في المنظمة، ويمكن التركيز في مثل البرامج التدريبية على ما يلي:

أ. تعريف المتدربين وتذكيرهم بالقيم والمعتقدات والأعراف السائدة في المنظمة.

ب. تعريف المتدربين بنظم العمل والإجراءات المثلى في التعاملات المختلفة وكيفية تطويرها.

ت. بيان التعارض والمنافسات التي قد تظهر بين الأقسام المختلفة وسبل حلها والتوضيح للجميع أثر ومساوئ المنافسة والصراع الضار للمنظمة.

ث. التأكيد على الانتظام بالسلوكيات والأخلاق المتبعة في المنظمة.

ج. التأكيد على المصطلحات واللغة والعبارات المشتركة المستخدمة في المنظمة.

ح. التأكيد على السياسة وطرق التعامل التي تستخدمها المنظمة في التعامل مع العملاء.

خ. التأكيد على السياسة والفلسفة التي تستخدمها المنظمة في التعامل مع الموردين ومع المنافسين.

د. التأكيد على أنماط الاتصال السائدة والسياسات المتبعة.

ذ. التأكيد على نمط وأسلوب القيادة والقوانين والتشريعات المستخدمة في المنظمة.

11. البرامج التدريبية التي تركز على حل المشاكل والإبداع في المنظمة

توجه مثل هذه البرامج التدريبية لتزويد العاملين في المنظمة وخصوصاً أصحاب الخبرة والاختصاص من الشهادات العلمية العالية على كيفية التعامل مع المشكلات المختلفة التي قد تنشأ في بيئة العمل وكيفية إيجاد الحلول التي توفر الوقت والجهد والتكلفة على المنظمة، وبالتالي فإن مثل هذه البرامج التطبيقية تساعد على تحسين أداء هذه الفئة من العاملين لأنها تعمل على زيادة طاقة الإبداع والابتكار لديهم مما يؤدي إلى المساهمة في زيادة استقرارهم في المنظمة، ويمكن التركيز في مثل هذه البرامج على ما يلي:

أ. تدريب العاملين على المشكلات والحالات العملية الميدانية التي حدثت في المنظمة في الفترات السابقة وتعريفهم بالطرق التي اتبعتها المنظمة لحل هذه المشاكل والتحديات.

ب. تدريب العاملين على محاولة ابتكار الطرق التي قد تساهم في حل المشاكل المستقبلية عن طريق التطبيق العملي لحالات مبتكره أثناء البرنامج التدريبي.

ت. تدريب العاملين على محاولة ابتكار الطرق والأساليب التي قد تساعد على تقليل الاجراءات وتبسيطها.

ث. تدريب العاملين على محاولة ابتكار أفضل الطرق والأساليب التي تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة في المنظمة، وفي إعداد الخطط الاستراتيجية ووضع الأهداف، والتي تساعد بالتالي على التحسين المستمر في المنظمة وتبسيط تقديم خدمات المنظمة الى عملائها.

ج. تدريب العاملين على محاولة ابتكار الطرق التي تساهم في إعادة الهيكلة ودمج الإدارات المتشابهة.

12. البرامج التدريبية التي توجه لتنمية الشخصية

توجه مثل هذه البرامج التدريبية الى العاملين لتزويدهم بالسلوكيات المرغوبة أثناء العمل ولتخفيض السلوكيات السلبية والغير مرغوبة مثل التأخير والغياب والحوادث الناتجة بسبب الاهمال، ويهدف مثل هذا التدريب الى تحقيق ما يلي:

أ. تحسين الصحة العقلية للعاملين.

ب. تحسين الصحة الجسمية للعاملين وتنشيطهم.

ت. تقليل التوتر والضغوط لدى العاملين الناتجة عن الضغوط المختلفة في الحياة اليومية سواء في العمل أو المنزل.

ث. تخفيض نسبة الغياب والتأخير عن العمل لدى العاملين.

ج. تخفيض الحوادث.

ح. تحسين الإنتاجية والأداء.

خ. تحسين السلوك الوظيفي بشكل عام.

13. البرامج التدريبية التي تركز على طرق تناوب الأعمال

يوجه هذا الأسلوب من التدريب لتعريف العاملين بكافة الأعمال في المنظمة، وبالتالي يساعد هذا النوع من التدريب على:

أ. تمكين الموظف من الإطلاع على كافة الأعمال الوظيفية في المنظمة.

ب. تسهيل عملية الإحلال الوظيفي.

ت. يمكن هذا الأسلوب من التدريب المديرين الإطلاع على جميع الوظائف غير الإشرافية في المنظمة.

ث. يؤدي الى زيادة معرفة المديرين بكافة أنشطة المنظمة، مما يعمل على تحسين أدائهم وخصوصاً في مجال التخطيط.



فاعلية البرامج التدريبية

الفصل الرابع

فاعلية البرامج التدريبية

مفهوم فاعلية البرامج التدريبية

البرامج التدريبية هي مجموعة من النشاطات المستمرة والمخطط لها والهادفة إلى تزويد العاملين في المنظمة بمعارف ومهارات وسلوكيات وقدرات معينة لتحسين أداء هؤلاء العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم لما فيه مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد العامل.

إن مفهوم فاعلية البرامج التدريبية يركز على تحديد كافة العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي تهدف إلى تحسين أداء العاملين ومن ثم تحسين الأداء للمنظمة ككل، ويتم معرفة مدى الفاعلية للبرامج التدريبية بعد انتهاء البرامج التدريبية وتقييمها.

إن السؤال الرئيسي في معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية هو ما مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المرجوة والمخطط لها مسبقاً؟

إن المقصود بفاعلية البرامج التدريبية هو مدى تحقيق البرامج التدريبية في المنظمة للأهداف المخطط لها مسبقاً بحيث يعتبر تحقيق الأهداف بشكل كامل لهذه البرامج مبرر وجود نشاط التدريب واستمراره بل وإعطاءه مزيد من الاهتمام في المنظمة وبالتالي ففاعلية البرامج التدريبية هي الأساس في تطور نشاط التدريب ومعيار الحكم على نجاح هذا النشاط الهام في المنظمات.

ولتحقيق الفاعلية المطلوبة والمرجوة في البرامج التدريبية يجب على القائمين على إدارة العملية التدريبية في المنظمة أن يسعوا الى تنفيذ ما يلي:

1. تحديد العاملين المطلوب تدريبهم

أي تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بشكل علمي ودقيق مبني على حاجة التنظيم وإحتياجات الوظيفة وإحتياجات الموظف وبالتالي سد الفجوة التي نهدف الى

تقليصها ما بين الأداء الفعلي للموظف والأداء المرغوب أو المطلوب وهو الهدف الرئيسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال التدريب.

2. التحديد الدقيق للموضوعات والمجالات المطلوب تدريب العاملين عليها

وهنا يتم تحديد محتويات البرنامج التدريبي الهادف الى تحقيق الأهداف التدريبية المخطط لها.

3. تحديد الأساليب التدريبية الأكثر تناسباً مع العاملين

أي تحديد الأسلوب الذي يتناسب مع كل برنامج على حده، فالبرنامج التدريبي الموجه للإدارة العليا يختلف عن البرنامج التدريبي الموجه للإدارة الدنيا من حيث المحتوى والأساليب التدريبية المتبعة وبالتالي فمن واجبات إدارة التدريب الرئيسية تحديد أفضل الأساليب التدريبية التي سوف يتم استخدامها بهدف تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية.

4. تحديد القائمين على إدارة العملية التدريبية

والمقصود هنا تحديد الأشخاص الأكثر تأهيلاً ومعرفة وخبرة للقيام بإدارة العملية التدريبية في المنظمة وبالتالي نستطيع تحديد مسؤولية كل شخص وسلطته الوظيفية في إدارة العملية التدريبية وكذلك معرفة مواصفات ومستوى كفاءة وخبرة المدربين وهل هي ملائمة وقادرة لسد الإحتياجات التدريبية للمتدربين.

5. تحديد الوقت الأنسب للعملية التدريبية

ويتم ذلك باختيار الأوقات المناسبة للتدريب منذ بداية العام من أجل تحديد موازنات التدريب وتحديد المتدربين والمدربين وكل ما يتعلق بنجاح العملية التدريبية في المنظمة.

6. تحديد المعايير التي سيتم استخدامها لقياس عائد البرامج التدريبية

أي نحدد مسبقاً المعايير والأسس التي سوف نستخدمها لقياس فاعلية البرامج التدريبية ومن ثم سيتم التقييم وفقاً لتلك المعايير.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن تحقيق الفاعلية والنجاح في البرامج التدريبية يعتمد على الإدارة السليمة لنشاط التدريب في المنظمة وعلى مدى وجود خطة وإستراتيجية تدريب واضحة تهدف الى التركيز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة ومعرفة ومهارة عالية ولذلك من الضروري الانتقال من التدريب التقليدي القائم على تنفيذ التدريب دون تخطيط مسبق ودون الرجوع للوصف الوظيفي للوظائف وبطاقات تقييم الأداء ودون الرجوع إلى الخطة الاستراتيجية للمنظمة ومشاريع المنظمة التطويرية إلى التدريب الحديث المرتبط بإستراتيجية المنظمة ونظرتها وسياساتها المستقبلية حيث أن وجود استراتيجية واضحة لوظيفة التدريب في المنظمة منبثقة عن الاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية تساعد وبشكل كبير في زيادة الفاعلية للبرامج التدريبية حيث أنها توضح كيفية الاستخدام الأمثل لنشاط التدريب وفق طرق علمية واضحة ومدروسة بما يتناسب مع السياسة العامة للمنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وبذلك ستحقق البرامج التدريبية فاعليتها وسيؤدي العاملين في المنظمة دورهم الوظيفي والمهني على أكمل وجه.

الأسس الرئيسية لتحقيق التدريب الفعال

مما لا شك فيه أن التدريب الفعال لا بد أن يرتكز على أسس رئيسية أهمها:

أولاً: التدريب وظيفة أساسية

يجب أن ينظر إلى التدريب على أنه نشاط ووظيفة إدارية أساسية في المنظمة وليس مجرد حل مؤقت للمشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة، حيث أن التدريب لا يرتبط بأشخاص معينين إنما يرتبط بالخطط المستقبلية للمنظمة، ولذلك يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية من وظائف المنظمة لتطوير العاملين وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الاستثمار المأمول في الموارد البشرية والذي سيحقق بالتالي أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

ثانياً: التدريب وظيفة إدارية

من الضروري أن ينظر إلى التدريب كعملية إدارية بحيث يتم ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وإعداد تقارير وإعداد الموازنات في إدارة العملية التدريبية.

ثالثاً: التدريب وظيفة مستمرة

أي أنه من الضروري استمرار التدريب طيلة حياة المنظمة فهو لا يتوقف عند درجة معينة حيث أن المنظمة تعيش في بيئة متغيرة ومتطورة وبالتالي لا من استمرار التدريب لإكساب العاملين في المنظمة كل ما هو جديد من المعارف والمهارات المطلوبة في مجال عمل المنظمة.

رابعاً: التدريب نظام متكامل

ويظهر التدريب كنظام متكامل في ثلاث نواحي هي:

أ. التكامل في تصميم العملية التدريبية

أي التكامل في مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب، حيث تتكون مدخلات التدريب من المدخلات البشرية والمادية والفنية والمعلومات، أما العمليات فتبدأ من تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على تحليل التنظيم والوظائف والموارد البشرية، والمخرجات هي النتائج المتحققة من التدريب، وتكون على صورة اكتساب المتدربين معلومات ومهارات واتجاهات وفق رؤية تطويرية معاصرة بما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته، وهنا لا بد من الإشارة الى ضرورة الاهتمام بالتغذية الراجعة التي تزود القائمين على العملية التدريبية بالمعلومات اللازمة عن مدى تحقيق نشاط التدريب لأهدافه ومدى إنجاز الخطط.

ب. التكامل مع الأنشطة الأخرى في إدارة الموارد البشرية

ويقصد بذلك التكامل مع أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والمزايا والحوافز والأجور والرواتب وكافة الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

ت. التكامل مع الإدارات التنظيمية

أي التكامل مع الإدارات الأخرى مثل المالية والإنتاج والتسويق بهدف تحقيق أهداف المنظمة والنهوض فيها وتطويرها.

خامساً: التدريب نشاط متجدد

من الضروري أن يكون هناك تجديد دائم في إدارة العملية التدريبية، فالتدريب ليس عملية روتينية جامدة وإنما هي عملية متجددة ومتغيرة بشكل دائم حسب الظروف، ويظهر التجديد والتغيير في إدارة العملية التدريبية بالنواحي التالية:

أ. عند إجراء عملية المراجعة والتغيير المستمر والدائم في أنواع البرامج التدريبية

وهنا يجب تنويع البرامج التدريبية المقدمة للعاملين ومراجعة محتوياتها بما يتلاءم مع التغيير المتجدد والتطور العلمي المستمر في مجالات العلم المختلفة.

ب. عند التنوع في أماكن عقد البرامج التدريبية

بحيث لا يتم التركيز على أماكن معينة داخل المنظمة وإنما عمل بعض البرامج داخل المنظمة وعمل بعضها خارج المنظمة وحسب طبيعة البرنامج التدريبي والإمكانيات المتاحة.

ت. عند التنوع في أنواع المدربين والجهات التدريبية المقدمة للتدريب

بحيث لا يتم التركيز على مدربين معينين ومراكز تدريبية معينة في تقديم التدريب للمنظمة، ولذلك نركز هنا على أهمية المفاضلة بين الجهات التي ستقدم التدريب للمنظمة بناء على أسس ومعايير واضحة مبنية على مؤهلات وخبرة المدربين وسمعة المركز أو المؤسسة التدريبية وقدرتها على تقديم التدريب المطلوب.

ث. عند التنوع في تقديم التدريب المناسب لكافة فئات العاملين في المنظمة

ويتم ذلك بتصميم برامج تدريبية للفئة العليا والإشرافية والتنفيذية والعمال، وأن لا يركز التدريب على فئة معينة وإغفال الفئات الأخرى.

ج. عند التجديد في أساليب التدريب المتبعة

بحيث يتم الابتعاد عن الأساليب التقليدية والتوجه إلى الأساليب الحديثة في التدريب لإيصال المعلومة المناسبة والملائمة للمتدربين وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم بأفضل طريقة ممكنة.

سادساً: التدريب عملية فنية ومهنية

تحتاج عملية التدريب إلى خبرات فنية ومهنية من جانب القائمين على إدارة العملية التدريبية، وهنا لا بد من اختيار الكفاءات المناسبة والمؤهلة تأهيلاً فنياً ومهنياً للقيام بإدارة هذه العملية ولابد من الإشارة هنا إلى أن وضوح الأهداف والسياسات ووجود الخطط والبرامج سيساعد على تحديد الاختصاصات وتنظيم وتنسيق وتوجيه الأعمال في المنظمة، وبالتالي سهولة المتابعة والرقابة المستمرة للنتائج المتوقعة.

وتظهر الخبرة الفنية والمهارة المهنية للقائمين على نشاط التدريب في المنظمة عند القيام بالأنشطة التالية:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. تصميم البرامج التدريبية.

ت. إعداد المواد العلمية والتدريبية.

ث. تحديد الموازنات التقديرية للتدريب.

ج. المساهمة في اختيار الأساليب التدريبية الملائمة.

ح. استخدام وسائل الإيضاح المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية بأفضل طريقة ممكنة.

العناصر الأساسية لتحقيق الفاعلية

إن تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية تتم بتحقيق الأهداف التدريبية التي صمم ووضع التدريب من أجل تحقيقها، وحتى نصل إلى تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

1. أهمية دور القائمين على التدريب

إن للقائمين على إدارة العملية التدريبية دور هام في تحقيق النجاح للبرامج التدريبية، حيث يظهر هذا الدور في كل مرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية من تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ولذلك من الضروري الاهتمام باختيار المسئولين في إدارات وأقسام التدريب في المنظمات ضمن مستويات معينة من الخبرة حيث أنه كلما زادت الخبرة في مجال إدارة نشاط التدريب والمستوى العلمي لهؤلاء المسئولين كلما أدى ذلك إلى نجاح البرامج التدريبية وتحقيقها الفاعلية المنشودة والأهداف المخطط لها.

2. أهمية التركيز على التطبيق العملي

إن التطبيق العملي لما يتعلمه المشاركين في البرامج التدريبية في مناخ مشابه لأماكن العمل يساهم إلى درجة كبيرة في تعديل أية انحرافات أو توجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

3. التدرج في النقل المعرفي

من أجل الوصول إلى تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية يفضل أن يتم نقل المهارات والمعارف والسلوكيات المرغوبة بشكل جزئي وعلى فترات زمنية محددة وفق مخطط واضح وبرامج متكاملة.

4. التركيز على دور المدربين

إن عملية اختيار المدربين هي عملية صعبة لأن الدور الذي يلعبه المدرب له أثر كبير في نجاح البرنامج التدريبي.

ولذلك فمن الضروري اختيار المدربين المناسبين في إيصال المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة ضمن معايير محددة مثل خبراتهم السابقة وشهاداتهم العلمية وعقدهم لبرامج مشابهه في منظمات أخرى.

5. مراعاة الفوارق بين الأفراد

من الضروري أن تقوم العملية التدريبية على مراعاة الفوارق الطبيعية بين العاملين في المنظمة وذلك لدعمهم بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تلائم طبيعة كل فئة من الفئات المستهدفة من التدريب.

6. تهيئة المتدربين

لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية يجب تهيئة المتدربين قبل الانضمام للبرنامج التدريبي لدور التدريب في تزويدهم بالمهارات والمعارف التي تنقصهم ودوره الكبير في تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة، وبالتالي سيشعر الموظف بأهمية هذا البرنامج لزيادة قدراته في العمل اليومي وبنفس الوقت تحقيق مساره الوظيفي الذي يطمح إليه.

7. الجدية والتركيز والانتباه

وهذا يعني أن يتصف القائمين على العملية التدريبية والمتدربين بالجدية والتخطيط السليم لكيفية نقل المهارات وتوصيل المعارف وتعديل الإتجاهات بالأساليب والطرق العلمية المناسبة، كذلك يجب أن يتصف المتدربين بالجدية والتركيز والانتباه واستخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات جديدة.

ويعتبر هذا العنصر من العناصر الهامة لتحقيق الفاعلية لأن التدريب الفاشل المفتقر للجدية والتخطيط السليم من قبل القائمين على إدارة العملية التدريبية وعدم التركيز والإنتباه والاستفادة الفعلية من قبل المتدربين من البرنامج التدريبي هو إستنزاف لأموال المنظمة لأن التدريب بالنهاية لن يحقق الغاية التي وجد من أجلها.

8. الوسائل التدريبية المستخدمة

للوسائل البصرية والمعدات والأدوات ووسائل الإيضاح المختلفة، والمساعدات التدريبية الأخرى دور كبير في تسهيل نقل المعارف والخبرات والمعلومات وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرامج التدريبية.

9. القياس الفعلي للأثر التدريبي

وهي عملية معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المخطط لها وذلك بقياس الأداء قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي للمتدرب، وهذا بالتالي سيساعد المتدرب على إدراك مدى التقدم الذي حققه في وظيفته وفي عمله اليومي بعد كل برنامج يشارك فيه وبالتالي يعتبر هذا القياس ومعرفة نتيجته من قبل المتدرب نوعاً من التحفيز الذي يساهم في زيادة فعالية العملية التدريبية.

تقييم وقياس فاعلية البرامج التدريبية

أن عملية تقييم البرامج التدريبية هي وسيلة من أجل معرفة جوانب القوة والضعف وأفضل السبل لتحسين أداء العاملين في المنظمة حيث يتم التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف التي وضع من أجلها والوقوف على الثغرات ومعرفة أسبابها وذلك من أجل تلافيها مستقبلاً وبالتالي يمكن إعطاء صورة واضحة عن مدى إستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

لقياس وتقييم فاعلية البرامج التدريبية يتم في العادة اللجوء إلى تصميم استبانة وتوزيعها على المشاركين في البرامج التدريبية وملاحظة المسئولين المباشرة للتغيرات التي طرأت على أداء المتدربين بعد إنتهاء البرامج التدريبية وإجراء الاختبارات لمعرفة مدى استيعاب المشاركين لما تلقوه في تلك البرامج.

ويتم تقييم وقياس البرامج التدريبية وفق المستويات التالية:

1. المستوى الأول

تقييم مدى رضا المتدربين ويتم ذلك بقياس درجة رضا وانطباع المتدربين حول البرنامج التدريبي بما فيه المدربين ومدى قدرتهم على توصيل المعلومات للمتدربين.

2. المستوى الثاني

تقييم المتدربين قبل وأثناء انعقاد البرنامج التدريبي ويتم ذلك بقياس مستوى التعلم من معارف ومهارات أكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي.

3. المستوى الثالث

تقييم الأداء العملي للمتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي ويتم ذلك بقياس مستوى التطبيق ومدى التغيير الذي طرأ على أداء المتدرب في العمل نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي.

4. المستوى الرابع

تقييم العائد من التدريب ويتم ذلك بقياس مستوى النتائج ومدى التغيير الذي طرأ على أداء المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (1) هذه المستويات:

الجدول رقم (1)

المستوى			
المستوى الاولى	تقييم مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي بما ذلك تقييمهم للمدربين	قياس درجة رضا وانطباع المتدرب حول البرنامج التدريبي	هل كان المتدربين سعداء بمشاركتهم في البرنامج التدريبي وما هو انطباعهم عن البرنامج والمدربين
المستوى الثاني	تقييم المتدربين قبل وأثناء انعقاد البرنامج التدريبي	قياس مستوى التعلم من معارف ومهارات اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التدريبي	ماذا استفاد وتعلم المشاركون من البرنامج التدريبي
المستوى الثالث	تقييم الاداء العملي للمتدربين بعد انتهاء فترة التدريب	قياس مستوى التطبيق ومدى التغيير الذي طرأ على اداء المتدرب في العمل نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي	هل تغير أداء المشاركين وسلوكهم نتيجة التحاقهم بالبرنامج التدريبي
المستوى الرابع	تقييم العائد من التحاق المتدربين بالبرنامج التدريبي	قياس مستوى النتائج ومدى التغيير في أداء وعمل المنظمة	هل اثر التغيير في الاداء والسلوك على اداء المنظمة بشكل ايجابي



طرق وأساليب التدريب

الفصل الخامس

طرق وأساليب التدريب

العوامل التي تحكم اختيار أسلوب التدريب الملائم

يستخدم القائمين على التدريب العديد من الأساليب التدريبية خلال مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية وذلك بما يتناسب مع الأهداف المخططة مسبقاً لهذه البرامج، بحيث يتم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للبرنامج التدريبي والذي بالتالي يسعى إلى نجاح العملية التدريبية في المنظمة.

وبذلك لا يمكن القول أن هناك طريقة واحدة للتدريب تصلح في كل الظروف والأوقات والمواقف.

وبشكل عام فإن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يعتمد على عدة عوامل رئيسية أهمها:

أ. قدرات المدربين

من الضروري أن يكون لدى المدرب الخبرة العملية والعلمية الكافية لاستخدام كافة الأساليب التدريبية سواء التقليدية أو الحديثة، حيث أن المدرب الناجح هو الذي يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي واحد طوال فترة التدريب وذلك لأن استخدام نظام الأسلوب الواحد في التدريب قد يؤدي إلى ملل المتدربين وعدم تحقيق الاستفادة المثلى من البرنامج التدريبي.

ب. عدد العاملين المتدربين

يختلف الأسلوب التدريبي المستخدم للأعداد الكبيرة عن الأسلوب التدريبي المستخدم للأعداد الصغيرة، فمثلاً يفضل أن يستخدم المدرب أسلوب مثل أسلوب المحاضرة للأعداد والمجموعات الكبيرة وأسلوب مثل أسلوب دراسة الحالة أو تمثيل الأدوار للأعداد والمجموعات الصغيرة.

ت. نوعية العاملين المتدربين ومستواهم الإداري واحتياجاتهم الفعلية

يجب أن يختلف الأسلوب التدريبي المستخدم للعاملين المتدربين في مستوى الإدارة العليا عن الأسلوب التدريبي المستخدم للعاملين المتدربين في مستوى الإدارة الوسطى أو الدنيا وذلك بسبب اختلاف الإحتياجات التدريبية لكل فئة وكذلك بسبب اختلاف طبيعة العمل والمهام والواجبات المطلوبة من كل فئة من هذه الفئات، ونوضح فيما يلي أهم الإحتياجات التدريبية لكل فئة من هذه الفئات:

1. الإدارة العليا

يحتاج المتدرب في هذا المستوى الإداري الى:

- مهارات إدارية في التخطيط الاستراتيجي.
- مهارات إدارية في القيادة.
- قدرات في الإبداع الإداري والابتكار.
- معارف عامة في أعمال المنظمة.
- القدرة على تحمل الضغوط وإدارة الوقت بكفاءة.
- مهارات الاتصال.
- مهارات في التحليل.

2. الإدارة الوسطى

يحتاج المتدرب في هذا المستوى الإداري الى:

- مهارات إشرافية.
- معرفة فنية في التخصص الدقيق.
- معرفة شاملة للعمليات الفنية في المنظمة.
- معرفة وإتقان للعمليات الرئيسية في المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- قدرة على إدارة الصراع وحل المشاكل في المنظمة.
- مهارات إدارة الوقت وتحمل الضغوط.
- مهارات الاتصال.

3. الادارة التنفيذية

يحتاج المتدرب في هذا المستوى الإداري الى:

- التخصص الدقيق في العمل.
- القدرة على حل المشاكل.
- القدرة على استخدام الآلات والمعدات بكفاءة.
- القدرة على التخطيط التنفيذي.
- مهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين.

ث. مميزات وعيوب وخصائص الاسلوب التدريبي

لم يعد التدريب يقتصر على أساليب تدريبية معينة كما في السابق حيث كان أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الشائع والمنتشر، أما الآن فالأساليب التدريبية كثيرة ومتنوعة وكل أسلوب من الأساليب التدريبية له مميزاته وعيوبه وبالتالي فإن اختيار الأسلوب المناسب للتدريب له أثر كبير في تحقيق درجة عالية من الفاعلية للبرنامج التدريبي.

ج. الامكانيات المتاحة مثل ميزانية التدريب والوسائل التدريبية المتاحة

لكل منظمة إمكانيات وميزانية لكل نشاط أو وظيفة من وظائفها وأنشطتها وبالتالي فإن وظيفة التدريب لها ميزانية محددة منذ بداية العام، ولذلك فمن الضروري مراعاة ميزانية التدريب عند اختيار الأسلوب التدريبي فمثلاً تعتبر بعض الأساليب التدريبية كأسلوب المحاضرة أقل كلفة من الأساليب التطبيقية كأسلوب دراسة الحالة أو التطبيق العملي، كذلك فإن توفر الوسائل التدريبية الملائمة والمناسبة تساعد المدرب في إختيار الأسلوب الذي يتناسب مع هذه الوسائل.

ح. موضوع البرنامج التدريبي

لموضوع البرنامج التدريبي أهمية كبيرة في إختيار الأسلوب التدريبي الملائم، فبعض البرامج التدريبية لا يمكن تنفيذها إلا بالتطبيق العملي الميداني

وبعض البرامج يمكن تنفيذها عن طريق أسلوب المحاضرة لإيصال معلومات نظرية.

خ. الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي

إن الفترة الزمنية المحددة للبرنامج التدريبي لها دور كبير في تحديد الأسلوب التدريبي المستخدم فبعض البرامج التدريبية وقتها وفترتها الزمنية طويلة تمكن المدرب من استخدام عدة أساليب مثل المحاضرة والندوات والتطبيق العملي وغيرها من الاساليب في نفس البرنامج التدريبي، وكذلك فهناك بعض البرامج التدريبية وقتها قصير وبالتالي فهي لا تمكن المدرب من تنفيذ عدة أساليب تدريبية في نفس البرنامج.

أهم طرق وأساليب التدريب

تتعدد أساليب التدريب كما أشرنا سابقاً، ونذكر فيما يلي أهم طرق وأساليب التدريب:

1. أسلوب المحاضرة

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ومن أكثرها شيوعاً، ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين. ويقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب.

ويناسب هذا النوع من التدريب الحالات التالية:

أ. في حالة الحاجة لإيصال المعلومات والقواعد والإجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتدربين.

ب. في حالة الحاجة لإيصال المعارف والمعلومات بأقصر السبل وبأقل تكلفة.

ت. عندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الإتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها.

وبشكل عام تعمل هذه الطريقة على تحسين أداء العاملين إذا تم إدخال الوسائل التوضيحية السمعية والبصرية فيها.

وأهم ما يُعاب على أسلوب المحاضرات كأسلوب من الأساليب التدريبية:

أ. انخفاض مشاركة الأفراد في برنامج التعلم.

ب. قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع.

ت. ضعف التغذية العكسية.

ث. ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي.

ج. ضعف المشاركة الجماعية.

ح. عدم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين.

خ. يعتبره البعض طريقة لنقل المعلومات فقط وليس وسيلة لصقل المهارات وتغيير سلوك المتدربين.

وللتغلب على العيوب السابقة نشير الى أن هناك مجموعة من التغييرات يجب أن يسعى المدرب إلى توفيرها في طرق وأسلوب عرض المحاضرة، وذلك بهدف تغيير الأسلوب التقليدي للمحاضرة والمتمثل في الإلقاء من جانب واحد وهو المدرب وبالتالي جعل هذا الأسلوب أكثر فاعلية، وأهم هذه التغييرات:

أ. تقسيم وقت المحاضرة الى قسمين، بحيث يخصص نصفها للمحاضرة والنصف الآخر للمناقشة والأسئلة.

ب. تشجيع الأعضاء على المشاركة عن طريق طرح الأسئلة وفتح مواضيع للنقاش والحوار.

ت. جذب انتباه المتدربين عن طريق الإلقاء المثير لإنتباههم.

ث. نقل الأفكار ببساطة وسهولة ووضوح.

ج. استخدام أساليب العرض المثيرة، بحيث تشتمل على الجداول والخرائط والرسومات وغيرها من الاشكال التي تجذب الإنتباه.

ح. يجب أن تتناول المحاضرة معلومات ومفاهيم جديدة على المتدربين.

خ. يجب أن يتم العرض بأسلوب مترابط ومتجانس.

د. من الضروري أن يراعي المدرب الفروقات الفردية للمتدربين.

2. حلقات النقاش

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

أ. يعتبر من المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل العاملين في المنظمة لبحث قضاياهم وقضايا المنظمة ومشكلاتها وأهدافها.

ب. يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعبير عن الأفكار والآراء.

ت. يساعد هذا الأسلوب على تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الانسانية.

ث. يوفر التغذية العكسية من المتدربين.

أما أهم الأمور التي يجب مراعاتها في أسلوب المناقشة:

أ. يجب على المدرب أن يسعى لإدارة المناقشة بصورة منظمة حيث أن للمدرب دوراً هاماً في نجاح هذا الأسلوب.

ب. يجب على المدرب تنظيم المدة الزمنية الملائمة للموضوع بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدتها أو طويلة فتبعث الملل في نفوس الحاضرين.

ت. يجب أن يشارك الجميع دون سيطرة أحد المشاركين على النقاش.

ث. من الضروري أن يحترم كل طرف في المناقشة آراء الطرف الآخر.

ج. من الضروري التحكم في سير المناقشة وإبقاء النقاش في موضوع المحاضرة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد عن الأمور الجانبية.

3. المؤتمرات

يعتبر المؤتمر من فنون التشاور الجماعي بين عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، ويستخدم في مجال تنمية

القيادات الإدارية العليا، وبشكل عام يقوم المؤتمر على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

أ. يهدف المؤتمر إلى الوصول إلى توصيات واقعية ممكنة التطبيق بشأن مسائل معينة وذلك عن طريق الدراسة والتشخيص الدقيق للمشاكل.

ب. يسعى هذا الأسلوب التدريبي إلى تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرون على ضوء معرفتهم وخبرتهم، وبذلك فتوصياته مبنية على خبرات وتجارب الأعضاء المشاركين في المؤتمر.

ت. المؤتمر كأسلوب تدريبي، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

ويتبين مما سبق بأن لأسلوب المؤتمرات مزايا متعددة أهمها:

أ. يتيح المجال للمشاركين في المؤتمر الفهم العميق لما تواجهه المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.

ب. زيادة فاعلية الإتصال بين المنظمات المشاركة في المؤتمر.

ت. إتاحة الفرصة أمام المشاركين للإبتكار والإبداع من خلال التوصية بأفكار تكون مفيدة لأعمال منظماتهم.

المراحل التي يتم فيها تنفيذ أسلوب المؤتمرات في التدريب:

أ. مرحلة الإعداد للمؤتمر

يتم في هذه المرحلة تحديد موضوع المؤتمر الرئيسي واختيار الموضوعات الفرعية التي سيتطرق لها المؤتمر وتحديد الأساليب العلمية التي سيستخدمها المؤتمر.

ب. مرحلة انعقاد المؤتمر

يتم في هذه المرحلة التحليل العميق لمواضيع المؤتمر وتقديم البحوث والأوراق العلمية و من ثم عرض النتائج التي تم التوصل اليها.

ت. مرحلة متابعة توصيات المؤتمر

يتم في هذه المرحلة متابعة التوصيات التي تم التوصل اليها ورفعها الى المسئولين لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

4. الندوات

الندوة هي أسلوب من أساليب التدريب يتبادل فيه عدد من المختصين موضوع محدد من جوانب مختلفة وتهدف الى تزويد المتدرب بالمفاهيم المتطورة في موضوع معين، ويوجد مجموعة من المبادئ التي تتميز فيها الندوات نذكر منها مايلي:

أ. يوجه عادةً هذا الأسلوب من التدريب بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب.
ب. تكون في العادة أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب؛ وذلك لإتاحة المجال أمام المتدربين لإبداء رأيهم في موضوع الندوة.
ت. تستخدم الندوات نظريات ومفاهيم جديدة ولذلك فهي تساهم في تحسين أداء المتدربين لأنها طريقة تنمي قدرات الأعضاء إدارياً ويتم فيها تبادل آراء المختصين حول موضوع معين ومن عدة زوايا.

ولضمان نجاح أسلوب الندوات فمن الضروري إتباع ما يلي:

أ. من الضروري أن تحقق الندوات التفكير الجماعي والمشاركة والفاعلية وتبادل الآراء للأعضاء المشاركين، وبالتالي الوصول الى نتائج جماعية متفق عليها.
ب. من الضروري اختيار رئيس للندوة.
ت. من الضروري الاختيار السليم للمتحدثين المتخصصين في موضوع الندوة.

ث. يجب تحديد عدد المتحدثين في كل موضوع من مواضيع الندوة لضمان نجاحها.

ج. يجب تحديد الوقت المخصص لكل موضوع.

5. دراسة الحالة

الحالة العلمية هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يتم تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظرية خلال فترة زمنية.

يهدف أسلوب دراسة الحالة إلى:

أ. تدريب المتدربين على التفكير السليم.

ب. تدريب المتدربين على تحليل المشاكل.

ت. تدريب المتدربين على الوصول الى حل المشاكل باستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، وذلك بتحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة واختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتوفرة في ضوء المعلومات المتاحة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدريب العاملين على حل المشكلات بأسلوب منظم مما يعمل على تحسين أدائهم وسلوكهم.

وهناك مجموعة من الأساليب التي تعرض فيها الحالات، أهمها:

أ. دراسة الملفات

يتم اختيار موضوع محدد تم اتخاذ قرار بشأنه سابقاً وإعداد ملف يشمل كافة التقارير والوثائق التي تمثل كافة جوانب الحالة، ويطلب من المتدربين إتخاذ القرار المناسب لهذا الموضوع.

ب. المراسلات الواردة

يتم اختيار وثائق وتقارير معينة على اعتبار بأنها مراسلات واردة للمنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها من قبل المتدربين.

ت. تتبع الوقائع

يتم في هذه الطريقة تقديم عرض موجز عن حالة معينة حدثت في السابق في المنظمة وبذلك يتم تقديم المعلومات اللازمة للمتدربين بهدف تقديمهم للحلول المناسبة للحالة المعروضة أمامهم.

أما أهم المآخذ على هذه الطريقة فهي:

أ. أنها تحتاج إلى وقت طويل لدراسة المشكلة واتخاذ قرار حولها.
ب. تتطلب هذه الطريقة الإستعانة بخبرات محللين وخبراء مختصين.
ت. تعتبر هذه الطريقة مكلفة جداً في بعض الأحيان وخصوصاً إذا كانت المشكلة أو الحالة تتعلق بالتخطيط.

6. تمثيل الأدوار

بموجب هذا الأسلوب يتم إستحداث موقف معين أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

ومن مميزات هذا الأسلوب ما يلي:

أ. التعرف على العوائق التي تعترض العاملين في أدائهم لأعمالهم والتعرف على الأخطاء التي يمكن أن تحدث وتصحيحها.
ب. تعليم المتدربين التفكير السليم.
ت. تعليم المتدربين كيفية تحدي آراء الزملاء الآخرين.
ث. مساعدة المتدربين على التكيف الاجتماعي.
ج. مساعدة المتدربين على التعبير عن المشاعر والآراء.
ح. خلق الإندفاع والحماس عند المتدربين لحل المشكلة.
خ. تعليم المتدربين كيفية توزيع وإستغلال الوقت.

كما ويتشابه هذا الأسلوب مع أسلوب دراسة الحالة فيما يلي:

أ. عرض موقف معين.

ب. تبادل الآراء ووجهات النظر بين المتدربين.

ت. إكساب المتدربين المهارات اللازمة لإتخاذ القرار الإداري السليم.

7. اللجان

تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عدداً من المتدربين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما، والعمل على الوصول إلى إتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة.

ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

أ. يعتبر من أفضل الأساليب التعاونية الذي ينمي التفكير المشترك بين أعضاء اللجنة.

ب. يقوم هذا الأسلوب على دراسة الوثائق والحقائق.

ت. ينمي هذا الأسلوب القدرة لدى المتدربين في إيجاد وتطوير البدائل لحل المشاكل واختيار البديل الأفضل من بينها في اتخاذ القرار السليم.

ث. عادةً ما يستخدم هذا الأسلوب في تنمية القادة الإداريين.

8. سلة القرارات

يستعمل هذا الأسلوب لمعرفة قدرة المدير ومهاراته في التعرف على المشكلات واتخاذ القرارات. وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يومياً، ويطلب من المتدرب أن يقوم وبوقت محدد من الزمن بالرد عليها وإتخاذ القرارات بشأنها ثم تأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة المتدرب في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعلياً.

9. التطبيق العملي

من الضروري التركيز بأن يكون البرنامج التدريبي أو جزء منة تطبيقاً عملياً لتحقيق الفاعلية المطلوبة وذلك لأن المتدرب وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يحاول تطبيق ما تعلمه في البرنامج التدريبي في موقع عمله، وإذا لم يتوفر بموقع العمل النتائج الإيجابية التي اكتسبها المتدرب داخل قاعات التدريب فهذا بالتالي يجعل من البرنامج التدريبي دون جدوى ولا يتم الإستفادة منه بتطوير العمل ولهذا فإن عملية تدعيم التدريب بالتطبيق العملي تعتبر مرحلة ضرورية في العملية التدريبية.

10. التدوير الوظيفي

وهي عملية نقل العاملين المتدربين بالمنظمة من وظيفة الى وظيفة أخرى أو عدة وظائف أخرى مقاربة، مع مصاحبة هذه العملية تدريب وتوجيه من قبل المشرفين والمدربين في المنظمة، وذلك بهدف تعريفهم بكافة أعمال المنظمة.

ومن مميزات هذا الأسلوب ما يلي:

أ. تساعد عملية التدوير الوظيفي المتدربين على توسيع آفاقهم وزيادة المامهم في وظائفهم الأصلية ووظائف زملائهم الآخرين.

ب. تعريف العاملين بكافة أعمال المنظمة.

ت. تسهيل عملية الإحلال الوظيفي في المنظمة.

ث. المساعدة في تطبيق نظام المسارات الوظيفية المتعددة للموظفين المتدربين.

ج. زيادة خبرات ومعارف ومهارات العاملين في جوانب ومسارات وظيفية متعددة.

ح. مساعدة العاملين في معرفة السياسات والمشكلات الإدارية التي تجابه المنظمة.

خ. تعريف العاملين بنظام الاتصالات القائم داخل المنظمة.

د. مساعدة العاملين في مواجهة مواقف العمل وإتخاذ القرار.

11. المباريات الإدارية

هو أسلوب تدريبي يهدف الى تدريب القياديين عن طريق التمرين العملي التطبيقي على مواقف معينة، ويتم في هذا الأسلوب التدريبي بإتباع مجموعة من الخطوات نوجزها بما يلي:

أ. قيام الهيئة التدريبية المشرفة بإعداد موقف تدريبي مشابه لمواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها القائد.

ب. تقسيم المتدربين القياديين الى مجموعات صغيرة، ومن ثم تزويد كل مجموعة بالتعليمات اللازمة.

ت. قيام كل مجموعة من هذه المجموعات بتوزيع المهام بين أعضاءها.

ث. تقسيم المباريات الى عدد من الجولات.

ج. وضع معايير مسبقة من قبل الهيئة التدريبية المشرفة لاحتساب نتيجة كل جولة من هذه الجولات.

ح. تقوم الهيئة التدريبية المشرفة بتقييم نتائج كل مجموعة من المجموعات والتعليق على أساليب العمل المتبعة وتقديم التقرير النهائي.

وبشكل عام فإن هذا الأسلوب يهدف الى ما يلي:

أ. تعريف المتدربين على الأساليب التحليلية في حل المشاكل.

ب. تحسين الأداء القيادي للمتدربين.

ت. زيادة القدرة لدى المتدربين على صنع واتخاذ القرار.

ث. زيادة التعاون بين الإدارات المختلفة في المنظمة.

ج. تسهيل وتطوير عملية الاتصال بشكل عام.

12. الحقائب التدريبية

تلعب الحقائب التدريبية دوراً هاماً في عملية التدريب بشكل عام وعملية التدريب الذاتي بشكل خاص، حيث تتيح للمدرب تدريب المتدربين كما تتيح

للمتدربين تعليم أنفسهم، والحقائب التدريبية عبارة عن برنامج تدريبي محدد ومتكامل له عناصر متعددة ومتنوعة تم إعدادها بطريقة منهجية منسقة ومنظمة من قبل خبراء متخصصين ويمكن استخدام هذه الحقائب بواسطة مساعدة مدرب أو بدون مساعدة لتحقيق أهداف أدائية محددة.

وتضم الحقيبة التدريبية ما يلي:

أ. المواد التعليمية.

ب. الإرشادات التدريبية.

ت. الأدلة التدريبية مثل دليل المتدرب ودليل الإجابات ودليل المدرب.

ث. الأهداف التدريبية بشكل عامة والأهداف التدريبية للبرنامج التدريبي بشكل خاص.

ج. استبيانات تقويم البرنامج التدريبي قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي.

أما أهم مميزات الحقائب التدريبية فهي:

أ. تعتبر نظام متكامل للتدريب من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.

ب. تعتبر منهج علمي منظم وعملية تقييم مستمر.

ت. توجه نحو أهداف محددة لإكساب مهارات ومعارف واتجاهات محددة.

ث. تحتوي مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التعليمية.

ج. توفر وسائل التقييم والتغذية العكسية بشكل مباشر.

ح. تستخدم تقنيات تدريبية متنوعة.

خ. تضم كافة المواد الضرورية لنجاح العملية التدريبية من مواضيع ومحتويات وأدلة وأرشادات.

د. تركز على موضوع واحد متميز.

ذ. تركز على أداء المتعلم.

ر. سرعة التعلم تعتمد على المتعلم نفسه.

وبناءً على ما سبق فإنه من الواجب على المنظمات تقييم كل أسلوب من الأساليب التدريبية السابقة ومحاولة معرفة مدى تحقيقها للأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي ومدى تطويرها للمهارات وتغيير الإتجاهات والسلوكيات لدى العاملين لديها.

كذلك فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الأمور عند اختيار الأسلوب التدريبي مثل مدى إرتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين ومدى تحقيق البرنامج للحاجات الفعلية للمتدرب ومدى مشاركة العاملين في عملية التدريب ومن ثم استخدام أسلوب معين أو مجموعة من الأساليب مجتمعة وبما يحقق الغاية والأهداف التي وضعت مسبقاً للبرنامج التدريبي.

الفصل السادس

تحديـــد الاحتياجـــات التدريبية

الفصل السادس

تحديد الاحتياجات التدريبية

مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل وخطوات أساسية متتابعة، يمكن تحديدها كما يلي:

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. مرحلة تخطيط البرامج التدريبية.
3. مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.
4. مرحلة تقييم البرامج التدريبية وقياس أثر العائد من التدريب.
5. مرحلة نقل المعرفة المكتسبة من التدريب.

وسوف نتناول هذه المراحل بالتفصيل في هذا الفصل وفي الفصول القادمة وفيما يلي توضيح شامل للمرحلة الأولى:

تحديد الاحتياجات التدريبية

مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية لإعتماد كافة العناصر الأخرى عليه، وتعرف الحاجة التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسباً ولائقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية والمهارات والقدرات التي تتوفر فعلياً في الموظف الذي يشغلها.

وبناء على ما سبق فإن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين تهدف إلى ما يلي:

1. تزويد العاملين في المنظمة بمجموعة من المهارات والمعارف والإتجاهات المحددة التي يحتاجها هؤلاء العاملين في المنظمة من أجل أداء مهامهم بكفاءة

وفاعلية لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهم والأهداف التي يجب عليهم المساهمة بتحقيقها في المنظمة.

2. تحديد المعلومات المطلوبة أو المهارات أو القدرات التي يحتاجها العاملين في المنظمة لمواجهة تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو لمقابلة تطوير أو توسع مستقبلي للمنظمة أو حل لمشكلات متوقعة.
3. تحديد الفئات الوظيفية المستهدفة من التدريب في المنظمة وتحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المعارف والمهارات والإتجاهات لكل فئة من هذه الفئات.
4. توفير المعلومات الاساسية التي يحتاجها القائمين على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية والتي ستساعد في إعداد الخطة التدريبية وتصميم البرامج التدريبية.
5. ترجمة الخطة الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة الى عدد من الإحتياجات التدريبية.
6. المساهمة في تشجيع الإستثمار في الموارد البشرية للمنظمة وذلك بتحديد ما ينقص العاملين في المنظمة من مهارات ومعارف وقدرات والسعي لتعزيز هذه المعارف والمهارات لدى العاملين لأداء مهامهم الوظيفية المحددة في الأوصاف الوظيفية وتحسين أدائهم وفاعليتهم وكفاءتهم وإنتاجيتهم.
7. تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين المؤهلين للوظائف القيادية والإشرافية المستقبلية ضمن خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي ومساعدة الموظفين للإرتقاء في السلم الوظيفي وتهيئتهم لخطط المسار الوظيفي.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

1- تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية حاسمة ومهمة جداً من أجل تحقيق الفعالية للبرنامج التدريبي حيث أنها الأساس الذي تُبنى عليه العملية

التدريبية وهي الأساس لكل عناصر العملية التدريبية من تحديد الأهداف التدريبية وأنواع التدريب وتحديد أساليب التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

2- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤشر العلمي والدقيق الذي يوجه التدريب في الإتجاه الصحيح.

3- تساعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في التركيز على أهمية توصيف الوظائف وبالتالي فإن ذلك سيشجع المنظمة على العمل ببطاقات الوصف الوظيفي للوظائف في المنظمة والتي تساعد على توضيح واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومتطلبات إشغال الوظيفة والمؤهلات العلمية المطلوبة والخبرات العملية التي يجب أن تتوافر في الموظف لأداء هذه الوظيفة.

4- تساعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على أهمية تقييم الأداء وبالتالي فإن ذلك سيشجع على اهتمام المنظمة وتركيزها على أهمية سجلات عملية تقييم الأداء والتي تساعد على توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمشاكل اليومية التي يواجهها في أدائه لعمله بأفضل الطرق بناء على رأي المسئول المباشر للموظف، وبذلك تعتبر عملية التقييم مصدر هام ورئيسي من أجل التعرف على الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة.

5- تساعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في زيادة التركيز على عملية تحليل الوظائف في المنظمة.

6- تساعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في تحليل التنظيم ودراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التي تحتاج إلى تدريب وتحديد التدريب اللازم.

7- تعتبر الخطوة الرئيسية وحجر الأساس الذي تبنى عليه كافة خطوات إدارة العملية التدريبية، فلا يمكن تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتنفيذها وتقييمها بالطرق الصحيحة دون التحديد الدقيق والعلمي للإحتياجات التدريبية في المنظمة.

8- تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية وسيلة لدراسة حاجة كـل فـرد فـي المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة.

9- تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية المحدد الرئيسي لما يلي:

أ. نوع التدريب المطلوب.

ب. المدى الزمني للتدريب.

ت. مقدار التكاليف المالية للتدريب.

ث. تعتبر الوسيلة الرئيسية المحددة لاختيار أسلوب التدريب المناسب للمتدربين.

10- تحديد الاحتياجات التدريبية هي الطريقة العلمية السـليمة لتنفيـذ التـدريب بالطريقة الصحيحة والتي تؤدي بالتالي إلى الحفاظ على وقت وجهـد ومـال المنظمة.

الفئات المستهدفة من التدريب في المنظمة:

يتم تحديد الفئات المستهدفة من العملية التدريبية بالمنظمة بناء على تحليل المهام والواجبات الوظيفية الرئيسية لكل فئة من الفئات الوظيفية ومن ثم العمل على تحديد البرامج التدريبية اللازمة لسد الإحتياجات التدريبية لهذه الفئات، ويمكن تقسيم الفئات الوظيفية المستهدفة من التدريب حسب ما هو موضح في الجدول رقم (2)، والذي يبين الفئات الوظيفية المختلفة ومجموعة البرامج التدريبية التابعة لها بناء على المهام والواجبات الرئيسية لكل فئة.

الجدول رقم (2)

الفئة المستهدفة	مجموعة البرامج التدريبية المشمولة في الوعاء تدريبي
الوظائف القيادية	مجموعة البرامج القيادية
	مجموعة البرامج الإدارية
	مجموعة البرامج التخصصية (المعارف، المهارات)
الوظائف الإشرافية	مجموعة البرامج الإدارية والسلوكية
	مجموعة البرامج التخصصية (المعارف، المهارات)
الوظائف التخصصية	مجموعة البرامج السلوكية
	مجموعة البرامج التخصصية (المعارف، المهارات)
الوظائف الخدماتية	مجموعة البرامج السلوكية
	مجموعة البرامج التخصصية (المهارات)

الإجراءات التنظيمية والمسؤوليات الوظيفية في مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية

تمر هذه المرحلة بمجموعة من الإجراءات من قبل القائمين على إدارة العملية التدريبية في المنظمة وضمن اختصاص كل فرد ومسؤولياته وكما يلي:

1. **تشكيل فريق تحديد ومسح الاحتياجات التدريبية في المنظمة**

يجب في البداية وقبل بدء العملية التدريبية أن يتم تشكيل فريق تحديد ومسح الاحتياجات التدريبية في المنظمة، ويتم تشكيل هذا الفريق الفني المتخصص من قبل المدير العام في المنظمة بناء على رأي مدير الموارد البشرية في أعضاء الفريق المشكل لهذه الغاية، ويجب أن يراعى الكفاءة والخبرة في تشكيل هذا الفريق ويفضل أن يتم اختيار رئيسه وأعضاءه من دائرة الموارد البشرية في المنظمة، كما يجوز إشراك بعض موظفي الوحدات الأخرى في المنظمة شريطة أن يكونوا من ذوي الاختصاص والخبرة والمعرفة الدقيقة بمجال التدريب ومجال عمل المنظمة.

إن تشكيل الفريق من قبل المدير العام وتسميته لأعضاء الفريق له دور كبير في تحقيق ما يأتي:

أ. زيادة قوة وقدرة الفريق على العمل، لأن ذلك يعني إيمان الإدارة العليا في المنظمة وإلتزامها ودعمها لوظيفة التدريب في المنظمة.

ب. تشكيل الفريق بهذه الطريقة يعني بأن الإدارة تدفع بإتجاه التحديد العلمي والدقيق للإحتياجات التدريبية في المنظمة القائمة على إحتياجات المنظمة من مشاريع تطويرية وسياسات مستقبلية، وإحتياج الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي لها ومتطلبات إشغالها بغض النظر عن شاغلها، وإحتياج الموظف القائم على رأي المسئول المباشر وسجلات تقييم الأداء.

ت. أن تشكيل الفريق من قبل الإدارة العليا في المنظمة وتنفيذه لمهامه بأفضل طريقة وحسب ما هو مخطط استراتيجياً يعني البعد عن الواسطة والمحسوبية في إستفادة العاملين في المنظمة من الدورات التدريبية لأن الدورات ستذهب الى مستحقيها وحسب الإحتياج التدريبي الفعلي وليس بناء على علاقات الواسطة والصداقة والقرابة والمحسوبية.

ث. تشكيل الفريق من قبل الإدارة العليا سيؤدي الى وجود نظرة قائمة على احترام مهام وطبيعة عمل الفريق والتعاون معه في كافة الأمور التي يطلبها من الوحدات المختلفة وبالتالي التعامل معه بجديه في كافة الخطوات من قبل العاملين والمديرين في المنظمة.

2. تحديد طرق تنفيذ المهام المطلوبة من الفريق:

بعد تشكيل الفريق من قبل الإدارة العليا في المنظمة تحدد مهامه الرئيسية بكتاب التكليف، حيث تناط بفريق تحديد الإحتياجات التدريبية مهام تحديد وحصر وتحليل الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة، وبناء على ذلك يجتمع رئيس الفريق مع أعضائه لتحديد طريقة تنفيذ المهام المطلوبة والهدف الذي تكون الفريق

لأجله، ومن الضروري إتباع خطوات واضحة لتنفيذ المهمة المطلوبة، ويقترح في هذا المجال ما يلي:

أ. من الضروري وضع خطة عمل تفصيلية واضحة لعمل الفريق.
ب. تحديد آلية عمل الفريق.
ت. تحديد الأنشطة مع الوحدات المختلفة في المنظمة والتي سيتم إتباعها.
ث. تحديد الإطار الزمني لتلك الأنشطة.
ج. تحديد نطاق عمل الفريق.
ح. تحديد المخرجات المتوقعة لعمل الفريق.

3. مسح الإحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة

لتنفيذ التحديد العلمي والدقيق للإحتياجات التدريبية يقوم الفريق بمسح الإحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة بالتنسيق مع الإدارة العليا والمعنيين بدائرة البحث والتطوير ومديري الوحدات الإدارية المختلفة، لتنفيذ الخطوات الرئيسية التالية:

أ. التعرف على أهم التغييرات الجديدة في سياسات المنظمة.
ب. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
ت. تحديد التغييرات المستقبلية المتوقعة في المنظمة.
ث. تحديد التغييرات التطويرية في المنظمة.
ج. مراجعة الهيكل التنظيمي.
ح. مراجعة وصف المهام الرئيسية في المنظمة.
خ. اجتماع أعضاء الفريق مع مدراء الوحدات الإدارية بالدرجة الأولى والإستماع منهم الى أهم التغيرات الجديدة المتفق على إجرائها في دوائرهم بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
د. دراسة وتحليل ومراجعة الأهداف التشغيلية للدوائر الإدارية المختلفة في المنظمة.

ذ. العمل على تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتطويرية في المنظمة لمواجهة التغييرات وتحديد الفئة المستهدفة لكل برنامج من هذه البرامج.

ويبين النموذج رقم (1) طريقة مسح الإحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة

نموذج رقم (1)

مسح الإحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة

#	البيـــــان	رصد التغيير	أثر التغيير على الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة
أولا: التغيير في الخطة الاستراتيجية			
1	التغيير في الاستراتيجيات والأهداف المؤسسية		
ثانيا: التغيير في الهيكل التنظيمي ووصف المهام في المنظمة			
1	التغيير في الهيكل التنظيمي		
2	التغيير في وصف المهام		
ثالثا: التغيير على المستوى التشغيلي			
1	التغيير في البرامج		
2	التغيير في العمليات والإجراءات والأنشطة		

4. مسح وتحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

بعد الخطوة السابقة الخاصة بتحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة يبدأ الفريق بمسح وتحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة حيث يقوم بالخطوات التالية:

أ. مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة السارية المفعول في المنظمة.

ب. تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير المعارف والمهارات لتمكين شاغلي الوظيفة من القيام بأداء الواجبات والمهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية.

ت. تحديد الإحتياجات التدريبية للوظيفة بغض النظر عن شاغل الوظيفة، ويوضح النموذج رقم (2) طريقة تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.

نموذج رقم (2)

تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة

#	البيـــــان	اسم البرنامج التدريبي	مجموعة البرامج التدريبية
الواجبات الرئيسية والمهام للوظيفة			
المعارف المطلوبة للوظيفة			
المهارات المطلوبة للوظيفة			

5. **مسح الإحتياجات التدريبية على مستوى الموظف**

يجب على فريق مسح الإحتياجات التدريبية بعد مسح وتحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة بغض النظر عن شاغلها من الموظفين في المنظمة، القيام بتحديد ومسح الإحتياجات التدريبية على مستوى الموظف وتتضمن هذه الخطوة قيام الفريق المختص بما يلي:

أ. دراسة نتائج تقييم الأداء لكافة العاملين في المنظمة.

وهنا من الضروري الانتباه والتركيز على الجزء المتعلق بالإحتياجات التدريبية المقترحة من قبل الموظف او المسئول المباشر لتحسين مستوى اداء الموظف.

ب. دراسة خطط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة.

وذلك لما للمسار الوظيفي من أهمية لاستمرار الموظف بالعمل بالمنظمة وعدم تركه، حيث يشعر الموظف بأن مصالحه وأهدافه وتطلعاته لا تتعارض مع مصالح وغايات وأهداف المنظمة بل تسير جنباً الى جنب معها.

ت. دراسة خطط الاحلال والتعاقب الوظيفي في المنظمة.

وذلك بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية المطلوبة لتطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لتمكينهم من إشغال الوظائف القيادية المستقبلية في المنظمة.

6. **إعداد الوعاء التدريبي**

تهدف الثلاث خطوات الأخيرة في تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوظيفة وعلى مستوى الموظف إلى إعداد الوعاء التدريبي، ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية:

أ. يقوم الفريق المختص بجمع نتائج مسح الإحتياجات التدريبية بهدف إعداد الوعاء التدريبي للفئات المستهدفة.

ب. يتم إدراج كافة البرامج التدريبية الناتجة عن أعمال مسح وتحديد الإحتياجات التدريبية على كافة المستويات (المنظمة، الوظيفة، الموظف)، ضمن نماذج الوعاء التدريبي الخاصة بكل فئة من الفئات المستهدفة أي الفئة القيادية والفئة الإشرافية والفئة التخصصية.

ت. يتم تحديد مجموعة البرامج التدريبية التي تصنف ضمنها تلك البرامج.

ويوضح النموذج رقم (3) الوعاء التدريبي للفئة القيادية.
كما يوضح النموذج رقم (4) الوعاء التدريبي للفئة الإشرافية.
والنموذج رقم (5) الوعاء التدريبي للفئة التخصصية
والنموذج رقم (6) الوعاء التدريبي لفئة الوظائف المساعدة.

نموذج (3)

الوعاء التدريبي للفئة القيادية

مجموعة البرامج التدريبية	اسم البرنامج التدريبي
مجموعة البرامج القيادية	1
	2
	3
	4
مجموعة البرامج الإدارية	1
	2
	3
مجموعة البرامج المتخصصة	1
	2
	3

نموذج (4)

الوعاء التدريبي للفئة الاشرافية

مجموعة البرامج التدريبية	اسم البرنامج التدريبي
مجموعة البرامج الإدارية والسلوكية	1
	2
	3
	4
	5
مجموعة البرامج المتخصصة (المعارف والمهارات)	1
	2
	3
	4
	5

نموذج (5)

الوعاء التدريبي للفئة الفنية التخصصية

مجموعة البرامج التدريبية	اسم البرنامج التدريبي
مجموعة البرامج المتخصصة (المعارف والمهارات)	1
	2
	3
	4
	5
مجموعة البرامج السلوكية	1
	2
	3
	4
	5

نموذج (6)

الوعاء التدريبي لفئة الوظائف المساعدة

مجموعة البرامج التدريبية	اسم البرنامج التدريبي
مجموعة البرامج السلوكية	1
	2
	3
	4
	5
مجموعة البرامج المتخصصة (المعارف والمهارات)	1
	2
	3
	4
	5

7. رفع جداول الأوعية التدريبية

بعد الخطوة السابقة يقوم الفريق المختص برفع جداول الأوعية التدريبية لكافة الفئات ونماذج مسح الإحتياجات التدريبية المختلفة الى مدير الموارد البشرية في المنظمة لإبداء الملاحظات عليها والموافقة عليها ومن ثم رفعها للمدير العام في المنظمة لاعتمادها.

8. إعداد وتوزيع بطاقات تحديد الإحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة

يبدأ دور قسم التدريب في المنظمة في هذه المرحلة، حيث يقوم القسم بإعداد وتوزيع بطاقات تحديد الإحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة بحيث يتم تخصيص مجموعة نماذج لكل فئة من الفئات الوظيفية وكما هو موضح بالنموذج رقم (7).

نموذج رقم (7)

نموذج تحديد الإحتياجات التدريبية

حضرة مدير وحدة...

يتقدم قسم التدريب بالشكر لتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة هذا النموذج الذي يهدف إلى إشراككم في عملية تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المنظمة.

إن نجاح العملية التدريبية بالمستوى المطلوب يعتمد بشكل أساسي على دقة ووضوح المعلومات والمقترحات التي يتم تقديمها من قبلكم وهذا بالتالي سيساعد على تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية في المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ملاحظه هامة: مرفق تعليمات تعبئة النموذج للمساعدة والاهتداء فيها لضمان تطابق البيانات الواردة منكم مع مكونات قاعدة البيانات التدريبية المحوسبة في المنظمة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تعليمات تعبئة نموذج
مسح وتحديد الإحتياجات التدريبية

يرجى إتباع الإرشادات التالية:

أ. يتكون القسم الأول من البيانات الشخصية وتعبأ من قبل موظفي وحدة الموارد البشرية في المنظمة.

ب. يتكون القسم الثاني من تحليل الفجوات في اداء الموظف.

1. يتم تعبئة هذا القسم من قبل المسئول المباشر عن الموظف بالتعاون مع الموظف ويهدف هذا القسم الى التعرف على المستوى الفعلي لمعارف ومهارات الموظف مقارنة بالمستوى المطلوب لإشغال الوظيفة.
2. يتم تعبئة خانة المعارف والمهارات والقدرات بالرجوع الى بطاقة الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة الفعلية التي يشغلها الموظف.
3. توضع علامة √ في الخانة الممثلة للمستوى الفعلي للمعارف والمهارات والاتجاهات المتوفرة لدى الموظف مقارنة بالمستوى المطلوب.

ت. يتكون القسم الثالث من أهم الدورات التدريبية التي تم اجتيازها خلال الثلاث سنوات السابقة

1. يتم تعبئة هذا القسم من قبل الموظف، ويدقق من قبل وحدة الموارد البشرية في المنظمة.
2. توضع علامة √ في خانة إداري أو تخصصي ضمن مجال التدريب المقابل لاسم كل برنامج تدريبي.
3. توضع علامة √ في خانة الداخلي مقابل البرنامج الذي تم حضوره داخل الدولة وعلامة √ مع ذكر اسم الدولة في خانة بالخارج مقابل البرنامج الذي تم حضوره خارج الدولة.

ث. يتكون القسم الرابع من الدورات التدريبية المرغوبة واللازمة لتطوير المهارات وتحسين الأداء بالوظيفة:

1. يتم تعبئة هذا القسم من قبل الموظف، ويتم مراجعته وتدقيقه من قبل مسئوله المباشر ومناقشتها مع الموظف المعني للتأكد من تناسب الإحتياجات التدريبية وتعديلها بالحذف او الإضافة اذا لزم الامر.
2. تحدد البرامج التدريبية ضمن مجموعة البرامج التدريبية للفئات الوظيفية المختلفة والتي تمثل الإحتياج التدريبي الأهم والأكثر فائدة لتمكين الموظف من رفع مستوى الأداء وتحسين الجودة وإزالة القصور في تنفيذ الاختصاصات الوظيفية.
3. يتم الإستعانة بالوعاء التدريبي الخاص بكل فئة لتحديد البرامج التدريبية المطلوبة، كما أنه ليس من الضروري اختيار جميع البرامج المذكورة بالوعاء التدريبي او تعبئة كافة الخانات المحددة، بل إن من الأفضل انتقاء البرامج التي توفر المهارات والمعارف والسلوكيات الوظيفية التي تحسن مستوى الأداء في العمل.
4. يجب ان يتم ترتيب البرامج التدريبية ضمن كل مجموعة تدريبية حسب أولوياتها وأهميتها النسبية للموظف مقارنة مع بقية البرامج.

القسم الخامس المقترحات والتوصيات:

يراعى اقتصارها على المجالات والأساليب التدريبية ذات الصلة المباشرة والوثيقة بالوظيفة الحالية دون مزجها بالإحتياجات الشخصية.

القسم الأول: البيانات الشخصية

اسم الموظف: المسمى الوظيفي:

القسم: الوحدة:

المؤهل العلمي: التخصص:

القسم الثاني:

مقارنة المستوى الفعلي للمعارف والمهارات المتوفرة لدى الموظف مع المستوى المطلوب لتلك المعارف والمهارات لإشغال الوظيفة.

#	المعارف والمهارات والقدرات	درجة الإتقان				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	مقبول

القسم الثالث:

اهم البرامج التدريبية التي تم حصل عليها الموظف خلال الثلاث السنوات السابقة مرتبة حسب تاريخ انعقادها.

اسم البرنامج التدريبي او الدورة	نوع البرنامج التدريبي			تاريخ الانعقاد (الشهر/ السنة)	المدة	الجهة المنفذة للتدريب	مكان الانعقاد	
	قيادي	إداري	تخصصي				داخلي	خارجي

القسم الرابع:

تحدد البرامج التدريبية ضمن مجموعة البرامج التدريبية والتي تمثل الإحتياج التدريبي الأهم فائدة لتمكين الموظف من رفع مستوى الأداء وتحسين الجودة وإزالة القصور في تأدية المهام الوظيفية، وذلك بالرجوع الى الوعاء التدريبي الخاص بكل فئة.

أولاً: البرامج القيادية	
1	5
2	6
3	7
4	8
ثانياً: البرامج الإدارية	
1	5
2	6
3	7
4	8
ثالثاً: البرامج المتخصصة	
1	7
2	8
3	9
4	10

القسم الخامس:
مقترحات وتوصيات:
.1
.2
.3
.4

9. إعداد كشوف بأسماء العاملين في المنظمة مصنفة حسب الفئات المستهدفة

بعد الخطوة السابقة الموضحة في النموذج رقم (7) يقوم موظفي قسم التدريب بإعداد كشوف بأسماء العاملين في المنظمة مصنفة حسب الفئات المستهدفة بالتنسيق مع وحدة الموارد البشرية في المنظمة وبالاستعانة بقاعدة بيانات موظفي المنظمة.

10. إصدار تعميم للوحدات التنظيمية لموافاة دائرة الموارد البشرية بالإحتياجات التدريبية

يتم رفع النماذج والكشوف التي تم إعدادها في الخطوة السابقة الى مدير الموارد البشرية لإعتمادها قبل توزيعها على الوحدات الإدارية المختلفة بالمنظمة، ثم يوزع تعميم إداري للوحدات التنظيمية لموافاة دائرة الموارد البشرية بالإحتياجات التدريبية للعام الحالي على مستوى العاملين، وذلك بتعبئة نماذج تحديد الإحتياجات التدريبية، على ان يرفق مع التعميم نسخ من نماذج تحديد الإحتياجات التدريبية إضافة الى إرفاق جدول الأوعية التدريبية الخاص بالفئات المستهدفة، ثم يقوم قسم التدريب بتوزيع التعميم ومرفقاته على المسئولين المباشرين عن الموظفين.

11. تعبئة القسم الثاني من النموذج من قبل المسئول المباشر

يبدأ دور المسئول المباشر عن الموظف بتعبئة القسم الثاني من النموذج المتعلق بتحليل فجوات الاداء لكل موظف وذلك بمقارنة المستوى الفعلي لمعارف ومهارات وإتجاهات الموظف، مع المستوى المطلوب من تلك المعارف والمهارات المحدده في بطاقة الوصف الوظيفي.

12. قيام كل موظف بتعبئة بقية اقسام نموذج تحديد الإحتياجات التدريبية الخاص به

بعد ان يقوم المسئول المباشر بتعبئة القسم الثاني من النموذج رقم (7) يتم توزيع النماذج على الموظفين، حيث يقوم كل موظف بتعبئة بقية اقسام نموذج تحديد

الإحتياجات التدريبية الخاص به، على أن يتم الإلتزام بتعليمات تعبئة النموذج التي تعتبر جزء لا يتجزأ من النموذج، ثم تراجع النماذج المعبئة من قبل المسئول المباشر ومناقشتها مع الموظف المعني، وذلك للتأكد من تناسب الإحتياجات التدريبية وتعديلها بالحذف او الإضافة اذا لزم الأمر، مع مراعاة الأمور التالية:

أ. تقييم أداء الموظف السنوي.

ب. نتائج تحليل فجوات الأداء لدى الموظف المعني.

ت. المسار الوظيفي للموظف.

ث. التغييرات التنظيمية او الإجرائية في طرق وأساليب العمل.

ج. السجل التدريبي للموظفين ومتطلبات الوظيفة الأساسية.

13. اقرار واعتماد النماذج:

بعد الخطوة السابقة يتم إقرار واعتماد النماذج وذلك بالتوقيع عليها بالخانات المخصصة لذلك كدليل على صحة البيانات الواردة فيها ودقتها وموافقته على الإحتياجات التدريبية لكل موظف والوحدة التنظيمية.

14. استلام وتجميع نماذج تحديد الإحتياجات التدريبية من قبل قسم التدريب

يقوم قسم التدريب باستلام وتجميع نماذج تحديد الإحتياجات التدريبية الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة بالدائرة أو المؤسسة، والعمل على التأكد من صحة ودقة تعبئتها ومن أنها موقعة من قبل المسئول المباشر، ثم تفريغ المعلومات الواردة على قاعدة بيانات التدريب وذلك حسب النموذج رقم (8).

النموذج رقم (8)

أسم الموظف	المسمى الوظيفي	الفئة المستهدفة	اسم البرنامج التدريبي	مجموعة البرامج التدريبية حسب الأولوية

15. تحديد الاولوية للبرامج التدريبية

يتم تحديد الاولوية حسب معيارين أساسين هما:

أ. اجمالي عدد المرشحين للبرنامج التدريبية.

ب. ترتيب البرامج كأولوية بعد المعالجة الإحصائية لترتيب تلك البرامج حسب ما هو محدد بنماذج تحديد الإحتياجات التدريبية

وبعد هذه الخطوات التي قام بها فريق تحديد ومسح الإحتياجات التدريبية وقسم التدريب وبجهود الإدارات المختلفة للتحديد العلمي والدقيق للإحتياجات التدريبية المبني على أسس دقيقة وواضحة وعادلة يبدأ المدراء بالإجتماع مع المعنيين لمناقشة نتائج التحليل والدراسات والأولويات لكل دائرة ووحدة بحضور المعنيين من موظفي دائرة الموارد البشرية، ومن ثم يقوم قسم التدريب بناء على مخرجات الاجتماعات مع مدراء الوحدات التنظيمية، بوضع مسودة تحديد الإحتياجات التدريبية وفقاً للأولويات وإعداد الخطة التدريبية، ويرفعها مدير الموارد البشرية في المنظمة لإعتمادها من المدير العام قبل البدء بإعداد الخطة.

الفصل السابع

تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

الفصل السابع
تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

مفهوم تخطيط البرامج التدريبية

هي عملية مستمرة وأساسية في العملية التدريبية حيث أن التخطيط يحدد الشروط والأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية والتي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وضعف توفر مثل هذه الأبعاد والشروط أحياناً قد يؤدي إلى عدم إتمام العملية التدريبية ككل أو إخفاقها في تحقيق بعض أهدافها.

إن عملية التخطيط تأتي بعد تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة، ويجب أن تكون عملية التخطيط للبرنامج التدريبي جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحيث تتكامل الاستراتيجيات الوظيفية مع بعضها البعض وتحقق بالتالي الاستراتيجية الكلية للمنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها. وتمر هذه العملية بثلاث مراحل رئيسية وهي:

1. تحديد الأهداف والغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي

وهذه الأهداف التي يتم تحديدها هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوئها يتم وضع المادة التدريبية.

2. تحديد السياسات التي سوف يتم اعتمادها لتنفيذ خطة التدريب

وتحدد على ضوء ذلك سياسات التمويل واختيار أنواع التدريب الملائمة وتحديد جهات التدريب التي تتولى عملية التنفيذ.

3. تحديد المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة التدريبية.

وأهم هذه المحددات:

أ. المحددات المالية: وهي الإمكانيات المالية للمنظمة والمخصصات المالية المتوفرة لنشاط التدريب.

ب. المحددات البشرية: وهي أعداد المتدربين وتوفر الإداريين والمشرفين والمدربين القائمين على إدارة العملية التدريبية.

ت. المحددات الفنية: وهي مدى توفر الوسائل التقنية التدريبية الملائمة.

ث. المحددات القانونية: أي عدم تعارض نشاط التدريب مع الأنظمة والقوانين في المنظمة، بحيث تتواءم السياسة التدريبية مع الأنظمة والقوانين والتعليمات والأعراف السائدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ج. المحددات التنظيمية: وأهم هذه المحددات مدى تعاون الإدارات المختلفة مع إدارة التدريب في تنفيذ نشاط التدريب في مراحله المختلفة.

مفهوم تصميم البرامج التدريبية

يبدأ تصميم البرامج التدريبية بعد الإنتهاء من وضع الخطط التدريبية وتحديد الأهداف الملائمة التي تفي بأغراض الإحتياجات التدريبية وذلك وفق الخطوات التالية:

1. وضع وصياغة أهداف البرنامج التدريبي

صياغة الأهداف هي الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي، ويتم وضع وصياغة هذه الأهداف من قبل أصحاب الخبرة والاختصاص من المشرفين القائمين على إدارة العملية التدريبية في المنظمة، وهناك مجموعة من النقاط يجب مراعاتها عند وضع أهداف البرنامج التدريبي، أهمها:

أ. يجب أن تكون الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً.

ب. يجب أن تكون أهداف البرنامج التدريبي منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب.

ت. يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق.

ث. يجب أن تكون قابلة للقياس.

ج. يجب أن تكون منسجمة وغير متناقضة فيما بينها.

ح. يجب أن تكون الأهداف ذات قيمة.

خ. يجب أن تعالج مشكلات حقيقية.

2. تهيئة مواد البرنامج التدريبي

وهي التمارين التدريبية والمواد الدراسية والحالات الدراسية والبحوث والمستخلصات التي يمكن أن تعرض أو توزع على المشاركين في البرنامج التدريبي، ومن الضروري أن يختار مصممو البرامج التدريبية المواد والحالات والتمارين التدريبية التي تتناسب مع أهداف البرنامج التدريبي.

3. اختيار المدربين للبرنامج التدريبي

المدرب هو الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل المعلومات وتكوين المهارات وتزويد المتدربين بالسلوكيات المرغوبة حيث يتوقف نجاح البرامج التدريبية إلى حد كبير على مدى اتخاذ القرار السليم لاختيار المدربين لهذه البرامج. إن المدرب الناجح هو المدرب الذي يستخدم وسائل وأساليب التدريب المتنوعة والمناسبة بما يتفق مع فئات المتدربين ومستوياتهم وخبراتهم السابقة وطبيعة البرنامج التدريبي وأهدافه، ولذلك من المهم جداً اختيار المدرب المناسب للبرنامج التدريبي الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية وخصوصاً في نفس المجال الذي سيقوم بالتدريب فيه.

4. اختيار أسلوب التدريب

يتم اختيار أساليب التدريب حسب الظروف والمواقف الحالية حيث لا تعتبر أساليب التدريب بدائل لبعضها البعض فاختيار أسلوب معين لا يغني عن استخدام أسلوب آخر له أهمية في نقل معارف أو سلوكيات أو مهارات معينة الى المتدربين.

وبشكل عام فإن هناك معايير واضحة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الأسلوب التدريبي أهمها:

- عدد الأفراد المتدربين ونوعياتهم.
- المدربين المتوفرين ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.
- طبيعة المادة التدريبية.
- ظروف وإمكانيات المنظمة.

5. تحديد عدد أيام وعدد ساعات البرنامج التدريبي

يجب تحديد عدد أيام البرنامج التدريبي وعدد الساعات التدريبية في كل يوم، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الساعات الكلية للبرنامج التدريبي وعدد أيامه الامور التالية:

- السياسات الإدارية والمالية المحددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- التحديد الدقيق للمدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفردات البرنامج التدريبي.
- اختيار التوقيت المناسب للبرنامج من حيث بدايته ونهايته خلال السنة.

6. تحديد ميزانية البرامج التدريبية

بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تحسين أداء العاملين في المنظمة بأقل جهد وتكلفة فمن الواجب أن يتم إعداد الميزانية بناءً على تكلفة كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي بدقة، ولذلك من الضروري تحديد ميزانية التدريب وعقد البرامج التدريبية المختلفة منذ بداية السنة المالية في المنظمة، وهذا التحديد المسبق لميزانية البرامج التدريبية سيساعد على:

- الوضوح والشفافية في المخصصات المالية لنشاط التدريب.
- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية بما يتناسب مع المخصصات المتوفرة.
- تنفيذ البرامج التدريبية الملائمة بما يتناسب مع ما هو مخطط مسبقاً وضمن الإمكانيات المتاحة.

المسؤوليات الوظيفية والإجراءات في مرحلة تصميم وتخطيط البرامج التدريبية

تمر هذه المرحلة بعدة خطوات، يمكن إيجازها بما يلي:

1. مراجعة جدول تحديد أولويات البرامج التدريبية

يتم مراجعة جدول تحديد أولويات البرامج التدريبية من قبل قسم التدريب في المنظمة، ويتم في هذه الخطوة نقل البرامج ذات الأولوية مصنفة حسب الفئة المستهدفة ومجموعة البرامج التدريبية التابعة لها الى نموذج خطة البرامج التدريب السنوية، كما يتم العمل على تحديد العناصر الاخرى اللازمة لإعداد الخطة وتعبئة الخانات المخصصة لذلك بنموذج الخطة، وكما هو موضح في النموذج رقم (9) أدناه.

النموذج رقم (9)

الفئة المستهدفة	مجموعة البرامج التدريبية	اسم البرنامج التدريبي	اجمالي المرشحين	عدد المتدربين في كل برنامج	عدد مرات عقد البرنامج	مدة البرنامج باليوم وعدد الساعات التدريبية كل يوم	الجهة المنفذة للتدريب

وفيما يلي توضيح لأهم العناصر في النموذج السابق:

أ. اجمالي عدد المرشحين لكل برنامج تدريبي

يتم احتساب ذلك بناء على النتائج التي تم تنفيذها مسبقاً في عملية تحليل وتبويب الإحتياجات التدريبية.

ب. عدد المتدربين في كل برنامج تدريبي

يختلف عدد المتدربين من برنامج تدريبي لآخر فبعض البرامج التدريبية المتخصصة في مجالات تطبيقية خاصة بعمل المنظمة وتركز على تطوير المهارات المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل اليومي للموظف يجب أن لا يتجاوز عدد المتدربين مابين 10- 15 متدرب كحد أقصى، وذلك لأن هذا النوع من التدريب يتطلب إجراء تطبيقات عملية وتطبيق حالات ميدانية في مكان تنفيذ البرنامج التدريبي من قبل كل متدرب من المتدربين، وهذا بالتالي يحتاج إلى وقت وجهد وأساليب تدريبية ميدانية وعملية وحالات تطبيقية يتم استخدامها من قبل المدرب في مثل هذه البرامج.

أما البرامج التدريبية التي تهدف الى تطوير معارف عامة لدى المتدربين فلا تحتاج تركيزاً عميقاً على تطبيق حالات عملية من قبل المتدرب بحيث قد تصل الأعداد في مثل هذه البرامج الى 20 متدرب في البرنامج التدريبي الواحد.

وهنا لا بد من الإشارة الى ضرورة مراعاة عدد المتدربين ضمن المعدل العالمي المتعارف عليه وهو أن يكون عدد المتدربين في كل برنامج تدريبي من 10–20 متدرب كحد أقصى، وطبعاً كما أسلفنا سابقاً بأن تحديد العدد الدقيق ضمن هذا المعدل يعتمد على نوع وطبيعة البرامج التدريبية.

ت. تكرار انعقاد البرنامج

ويتم حساب تكرار الانعقاد للبرنامج التدريبي بقسمة عدد المرشحين الاجمالي على عدد المتدربين المعتمد لكل برنامج.

ث. عدد الساعات الكلية للبرنامج التدريبي

ويتم تحديدها بناء على طبيعة البرنامج التدريبي، وطبيعة الموضوعات التي سيتم طرحها في البرنامج، وأساليب التدريب التي سيتم إتباعها، وطبيعة المتدربين وما هي المعارف أو المهارات المرغوب الحصول عليها بعد إنتهاء البرنامج التدريبي.

ومن الضروري كذلك مراعاة ان لا تقل عدد الساعات التدريبية لكل متدرب في البرنامح التدريبي عن (4) ساعات تدريبية، وذلك حسب المؤشرات العالمية المعتمدة في هذا المجال، وبالتالي فإن الحد الادنى لعدد الساعات التدريبية الكلية في البرنامج تكون عدد المتدربين في البرنامج مضروب بأربع ساعات لكل متدرب.

ج. عدد الساعات التدريب اليومية

وهي عدد ساعات البرنامج التدريبي الكلية موزعة على عدد أيام البرنامج التدريبي.

ح. مدة البرنامج (عدد أيام عقد البرنامج)

وتحدد من حاصل قسمة عدد الساعات التدريبية للبرنامج التدريبي على عدد ساعات التدريب اليومية.

2. إعداد الخطة التدريبية السنوية للوحدات التنظيمية المختلفة

يجب على قسم التدريب في المنظمة أن يقوم بعد الخطوة السابقة بإعداد الخطة التدريبية السنوية للوحدات التنظيمية المختلفة وكما هو موضح في النموذج رقم (10) أدناه، حيث يتم رفعها بعد ذلك الى كافة الوحدات في المنظمة للإطلاع عليها ومن ثم تزويد قسم التدريب في المنظمة بالملاحظات والتغذية الراجعة على الخطة من الوحدات المختلفة وبعده يتم رفع مسودة الخطة التدريبية السنوية الى مدير الموارد البشرية.

النموذج رقم (10)

الوحدة التنظيمية	القسم	اسم الموظف	المسمى الوظيفي	اسم البرنامج التدريبي	التكلفة المتوقعة	الفترة الزمنية المقترحة للبرنامج	الجهة المنفذة للتدريب

3. مراجعة مسودة خطة التدريب السنوية وخطط الوحدات

يقوم قسم التدريب في المنظمة بمراجعة مسودة خطة التدريب السنوية وخطط الوحدات، وذلك من خلال التأكد من توافق أسماء البرامج المشمولة بالخطة مع أولويات التدريب المعتمدة، إضافة الى التأكد من ان اعداد المتدربين وعدد الساعات التدريبية وغيرها من العناصر قد راعت مؤشرات الاداء المعتمدة لكل منها والمحددة أعلاه، وذلك كما هو موضح في النموذج رقم (11).

نموذج رقم (11)

اسم البرنامج التدريبي	اسم الموظف	المسمى الوظيفي	القسم/ الوحدة التنظيمية	التكلفة المتوقعة	الفترة الزمنية المقترحة للبرنامج	الجهة المنفذة للتدريب

4. إعداد الموازنة التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة التدريبية

يتم احتساب التكلفة التقديرية للخطة التدريبية إستناداً على كل من القيمة الإجمالية للإنفاق الفعلي على البرامج التدريبية للسنة السابقة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

أ. تحديد التكلفة الفعلية للمتدرب في كل يوم بالعام السابق

ويتم ذلك بإتباع ما يلي:

- تحديد الناتج التراكمي لعدد المتدربين في كل يوم على مستوى كل برنامج من البرامج التي تم تنفيذها حتى نهاية السنة المالية السابقة.
- تحديد الناتج التراكمي للبرنامج التدريبي الواحد، حيث يتم احتساب هذا الناتج بضرب عدد المتدربين في البرنامج التدريبي المنفذ بالعام السابق في مدة البرنامج.
- تحديد المجموع (الناتج) التراكمي لعدد المتدربين في اليوم لكافة البرامج التدريبي المنفذة في العام السابق.
- احتساب التكلفة الفعلية للمتدرب باليوم الواحد كوحدة تكاليف لاحتساب تكلفة البرنامج التدريبي.

والتكلفة الفعلية للمتدرب يومياً تساوي إجمالي الإنفاق الفعلي على التدريب للعام السابق على مجموع الناتج التراكمي الكلي.

- يتم احتساب ما قيمته (20%) من قيمة تكلفة المتدرب للسنة السابقة وإضافتها الى تلك التكلفة وذلك بدل فرق وتضخم الاسعار.

التكلفة التقديرية للمتدرب يومياً= (التكلفة الفعلية للمتدرب يوميا × (20%)) + التكلفة الفعلية للمتدرب يومياً)

ب. احتساب التكلفة التقديرية للبرنامج التدريبي الواحد في الخطة التدريبية

وهي عبارة عن الناتج التراكمي للبرنامج التدريبي المعني.

(ويتم أخذ هذا الناتج من خطة التدريب السنوية) ضرب التكلفة التقديرية للمتدرب يومياً.

ت. احتساب التكلفة التقديرية للخطة التدريبية كاملة

وهي عبارة عن الناتج التراكمي لكامل للخطة التدريبية المعنية.

(يؤخذ من خطة التدريب السنوية) ضرب التكلفة التقديرية للمتدرب يومياً.

5. تعبئة التكاليف المتوقعة في الخانات المخصصة بخطة التدريب السنوية

يتم تعبئة التكاليف المتوقعة في الخانات المخصصة لذلك بخطة التدريب السنوية وعلى مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة، ويتم عرض مسودة خطة التدريب السنوية والموازنة الخاصة بها على مدير الموارد البشرية الذي بدوره يقوم بمناقشتها مع المدير المالي في المنظمة تمهيداً لإعداد الخطة التدريبية والموازنة التقديرية الخاصة بها بصيغتها النهائية، ومن ثم يقوم مدير الموارد البشرية برفع الخطة التدريبية والموازنة التدريبية لإعتمادها من المدير العام للمنظمة ليقوم بدوره بالإيعاز لمدير الدائرة المالية لإدراج موازنة التدريب التقديرية في مشروع موازنة المنظمة.

الفصل الثامن

تنفيـــذ

البرامج التدريبية

الفصل الثامن

تنفيذ البرامج التدريبية

عملية إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية

بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المنظمة بالقيام بدور رئيسي وهام وحيوي ويظهر هذا الدور في هذه المرحلة بالآتي:

1. البدء بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي، حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطوات التالية:

أ. الإعلان عن البرنامج التدريبي ومكان وزمان انعقاده.

ب. تحديد أعداد المشاركين في البرنامج التدريبي وأسمائهم وأماكن عملهم.

ت. تحديد أسماء المدربين في البرنامج التدريبي.

ث. التأكد من أن كافة المراسلات الخاصة بالإعلان عن البرنامج التدريبي قد تم إرسالها الى المعنيين.

ج. التأكد من القاعة التدريبية ومدى إتساعها ومدى ملاءمتها لأساليب التدريب المستخدمة.

ح. التأكد من توفر مستلزمات التدريب المكتبية.

خ. التأكد من توفر الخدمات المساعدة.

د. الإطمئنان على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها.

2. البدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك بالتنسيق مع المدربين حسب الخطة التنفيذية والجدول الزمني لتنفيذ الخطة، حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، وتقوم إدارة التدريب في هذه المرحلة بما يلي:

أ. التأكد من صلاحية البرنامج التدريبي من خلال إجراء عملية تقييم شاملة للبرنامج قبل إجراء التنفيذ.

ب. اختيار وتعيين المدربين والمشرفين والفنيين والإداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرامج التدريب فنياً وإدارياً.

ت. إعداد ووضع المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات في المنظمة سواء بواسطة العاملين في إدارة التدريب أو بالإستعانة بالمتخصصين من خارج المنظمة.

ث. وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية على ضوء خطة التدريب المعدة مسبقاً.

ج. إخطار المدربين بمواعيد التدريب ويكون ذلك قبل بدء تنفيذ البرامج بفترة كافية.

ح. استلام المحاضرات والمعلومات من المدربين قبل موعد التدريب حتى يمكن إعدادها وطبعها وتوزيعها على المتدربين في الوقت المناسب.

خ. تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي (سواء داخل المنظمة أو خارجها) وتوفير جميع المستلزمات المادية اللازمة التي تساهم في جعل مكان التدريب ملائماً.

الإجراءات والمسؤوليات الوظيفية في مرحلة الإعداد لتنفيذ البرامج التدريبية

- تبدأ هذه المرحلة بقسم التدريب في المنظمة حيث يقوم بالخطوات التالية:

1. تقسيم الخطة التدريبية السنوية للمنظمة الى خطط ربعية حسب فترة الإنعقاد المقترحة خلال السنة.
2. البدء بالخطوة الأولى لتنفيذ الخطة الربعية وذلك بتصميم البرامج التدريبية.
3. إعداد البطاقات التعريفية لكل برنامج من البرامج التدريبية المشمولة بالخطة وفقا لنموذج رقم (12) وذلك لغايات استخدامها عند دعوة المؤسسات والمراكز لتنفيذ البرامج التدريبية.

نموذج رقم (12)

#	العناصـــر	البيــــان
1	اسم البرنامج التدريبي	
2	اهداف البرنامج التدريبي	
3	مختصر لموضوعات البرنامج التدريبي	
4	طرق وأساليب التدريب المستخدمة	
5	المدة الزمنية للبرنامج:	
	▪ عدد ايام البرنامج	
	▪ عدد الساعات التدريبية / يوم	
	▪ عدد الساعات الكلية	
	▪ وقت البدء والانتهاء	
6	المواد التعليمية (كتب، مراجع، برامج محوسبة،..الخ)	
7	خلفية حول المشتركين (الفئات المستهدفة من البرنامج التدريبي).	
8	المعينات التدريبية مثل التجهيزات السمعية والبصرية والوسائل التدريبية والمكان.... الخ).	
9	اساليب التقييم المستخدمة لمستويات التقييم المختلفة	
10	الشهادات المستحقة بموجب البرنامج	
11	خصائص وخبرة المدربين المتوقع تقديم البرنامج (مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية).	
12	اساليب التقييم وقياس أثر العائد من التدريب	
13	اية شروط اخرى تقتضيها طبيعة البرنامج.	

4. يجب أن تتضمن البطاقة التعريفية التي يعدها الموظف المسئول عن البرنامج التدريبي في قسم التدريب المعلومات المطلوب توفرها بالعروض المتقدمة لتنفيذ البرنامج وكما هو موضح في النموذج رقم (12) وهي:

أ. اسم البرنامج التدريبي.

ب. اهداف البرنامج التدريبي.

بحيث تتضمن هذه الخانة:

- تحديد السبب الرئيسي لعقد البرنامج التدريبي.
- تحديد سبب تضمين البرنامج في الوعاء التدريبي.
- تحديد الأسباب والمبررات الفرعية لعقد البرنامج التدريبي.
- توقع العائد المتوقع تحقيقه من عقد البرنامج التدريبي على مستوى المنظمة والموظف.

ت. تقديم مختصر لمحتويات البرنامج التدريبي.

بحيث يتم تحديد:

- الموضوعات التي سيتم عرضها من خلال البرنامج.
- تحديد الوقت المخصص لكل فقرة من فقرات البرنامج التدريبي.

ث. تحديد المدة الزمنية الكلية للبرنامج.

وتتضمن:

- عدد ايام عقد البرنامج.
- عدد الساعات التدريبية للبرنامج.
- عدد ساعات التدريب اليومية.

ج. طرق وأساليب التدريب.

وهنا يتم تحديد طرق وأساليب تقديم التدريب مع مراعاة اختيار اساليب التدريب التي تتناسب مع الموضوعات وتساعد على تحقيق الهدف من البرنامج التدريبي.

ح. المواد التعليمية.

من الضروري تحديد المواد التعليمية التي سيتم استخدامها في البرنامج التدريبي، وتقسم المواد التعليمية والمراجع إلى ثلاث مجموعات هي:

- المراجع من الكتب.
- المراجع من المجلات والدوريات العلمية.
- المراجع من البرامج الحاسوبية.

خ. خلفية حول المشتركين.

أي تحديد الخبرات العملية والدرجات العلمية وطبيعة العمل في المنظمة والفئات الوظيفية للمشتركين في البرنامج التدريبي.

د. المعينات التدريبية.

وهنا يتم تحديد التجهيزات السمعية والبصرية والوسائل التدريبية التي سيتم استخدامها في البرنامج التدريبي.

ذ. الشهادات المستحقة بموجب البرنامج.

تحديد نوع الشهادات وعددها وطريقة طباعتها

ر. خصائص وخبرة المدربين.

تحديد أعداد المدربين ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

ز. التقييم وقياس الاثر التدريبي.

تحديد الطرق التي سيتم استخدامها في تقييم المدربين وتقييم المتدربين وتقييم البرنامج بشكل عام.

المسؤوليات الوظيفية في مرحلة إستدراج العروض التدريبية

أولاً: تحديد آلية إستدراج العروض

يقوم رئيس قسم التدريب بالتنسيق مع المسئول عن العطاءات الخاصة بالتدريب في دائرة العطاءات بالمنظمة وذلك لتحديد الكيفية التي سيتم بموجبها استدراج العروض لتنفيذ البرنامج التدريبي.

ثانياً: إعداد وثائق العطاءات اللازمة للبرنامج التدريبي

يقوم رئيس قسم التدريب ومسئول العطاءات بإعداد وثائق العطاءات اللازمة للبرنامج التدريبي، بحيث تتضمن ما يلي:

أ. تحديد شروط التقدم للعطاء وذلك بهدف تحديد المؤسسات التدريبية المؤهلة للتقدم لتنفيذ البرنامج التدريبي.

ب. تحديد المعايير التي سيتم على أساسها دراسة وتقييم العروض المتقدمة ومقارنتها مع بعضها البعض.

ت. التأكد من ان تتضمن العروض المقدمة ما يلي:

أ. اسم البرنامج التدريبي.

ب. أهداف البرنامج التدريبي.

ت. المخرجات المتوقعة للبرنامج التدريبي.

ث. المحتوى التدريبي.

ج. أساليب التدريب المقترح استخدامها.

ح. مدة البرنامج التدريبي والمكان المقترح لتقديم التدريب.

خ. المعينات التدريبية التي سيتم استخدامها.

د. الخدمات الإدارية المساندة لتقديم البرنامج التدريبي.

ذ. آليات المتابعة والتقييم بما فيها قياس أثر العائد من التدريب.

ر. إلتزامات الأطراف المتعاقدة والتكاليف المالية لعقد البرنامج.

ز. معلومات حول المؤسسة التدريبية والأدلة على وجود خبرة لديها في مجالات وأنشطة مماثلة للبرنامج المنوي عقده.

س. معلومات تفصيلية عن المدربين المقترحين وتوضيح مجالات الإختصاص لديهم وخبراتهم العلمية والعملية.

ثالثاً: استدراج العروض من الشركات والمؤسسات التدريبية

يقوم مسئول العطاءات في المنظمة بمخاطبة الشركات والمؤسسات التدريبية لتقديم العروض لتنفيذ البرنامج التدريبي وذلك حسب انظمة وإجراءات طرح العطاءات واستدراج العروض المعمول بها بالمنظمة.

رابعاً: تقييم العروض

يتم تقييم العروض حسب أنظمة وإجراءات العطاءات المعمول فيه بالمنظمة بمشاركة رئيس قسم التدريب.

إجراءات تقييم العروض التدريبية

يفضل أن يتم تقييم العروض المتقدمة لتنفيذ البرامج التدريبية من المؤسسات والمراكز التدريبية بموجب الأمور الرئيسية التالية:

1. تقييم قدرة المؤسسة التدريبية على تقديم الخدمات التدريبية.

يتم تقييم قدرة المؤسسة او المركز التدريبي على تقديم الخدمات التدريبية من حيث سمعتها وقدراتها بشكل عام ويقترح إعطائها نسبة مقدارها (5%).

2. تقييم حجم وإمكانات المؤسسة التدريبية.

يقترح إعطاء تقييم حجم وإمكانات المركز أو المؤسسة التدريبية نسبه مقدارها (10%)، أما أهم النقاط التي يجب الأخذ فيها لتحديد حجم وإمكانيات المركز أو المؤسسة التدريبية فيمكن تحديدها بما يلي:

أ. عدد سنوات إنشاء المؤسسة التدريبية.

ب. عدد الموظفين الدائمين من المدربين والإداريين في المؤسسة التدريبية.

ت. مدى إنتشار المؤسسة التدريبية محلياً وإقليميا وعالمياً.

ث. مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات العلاقة بالتدريب.

ج. تبني المؤسسة التدريبية لإجراءات إدارة الجودة في تقييم واختيار المدربين وفي إعداد المحتوى التدريبي لبرامجها التدريبية.

ح. حصول المؤسسة التدريبية على شهادات اعتماد في مجالات التدريب من مؤسسات معترف بها عالمياً.

3. تقييم الخبرة السابقة للمؤسسة التدريبية.

وهنا يتم تقييم الخبرة السابقة للمؤسسة التدريبية في تنفيذ أنشطة مماثلة ويقترح إعطائها نسبة مقدارها (10%)، أما أهم النقاط التي يتم الأخذ فيها لتحديد الخبرة السابقة للمؤسسة التدريبية ما يلي:

أ. الخبرة في تنفيذ برامج تدريبية مشابهة من حيث الموضوعات.

ب. الخبرة في استخدام أساليب التدريب المطلوبة.

ت. الخبرة المحلية والدولية في التعامل مع منظمات مشابه عملها لعمل المنظمة.

ث. الأسبقية في التعامل مع المنظمة في مجال التدريب.

4. تقييم المنهجية وأساليب التدريب.

ويقترح إعطائها نسبة مقدارها (30%)، أما أهم النقاط التي يتم الأخذ فيها:

أ. مدى احتواء العرض على الموضوعات التدريبية المطلوبة وتسلسلها

ب. كفاءة تصميم وتكامل المحتوى التدريبي.

ت. استخدام أساليب تدريب مبتكرة تتناسب مع طبيعة وهدف البرنامج التدريبي.

5. تقييم المدربين المقترحين.

ويقترح إعطائها نسبة مقدارها (30%) أما أهم النقاط التي يتم الأخذ فيها عند تقييم المدربين:

أ. الخبرات العملية في مجال التدريب.
ب. الدرجات العلمية
ت. شهادات الإعتماد الحاصل عليها المدرب محلياً ودولياً.
ث. المسار الوظيفي للمدرب.
ج. مدة العمل كمدرب بشكل خاص.
ح. خبرة المدرب في تنفيذ برامج تدريب مشابهة.
خ. خبرة المدرب في استخدام اساليب التدريب المطلوبة.
د. أسبقية تعامل المدرب مع المنظمة في مجال التدريب.

6. تقييم العرض المالي.

ويقترح إعطائها نسبة مقدارها (15%)، ويفضل أن يتم استخدام المعادلة التالي لتقييم العروض المالية وترتيبها:

{ تقييم العرض المالي =20*(قيمة اقل الاسعار المؤهلة/سعر العرض المطلوب تقييمه)}

- بعد تحديد واختيار المؤسسة التدريبية التي ستقوم بتنفيذ التدريب، يتم العمل على ما يلي:

أ. إبلاغ الموظفين بقرار ترشيحهم لحضور البرنامج التدريبي خطياً أو إلكترونياً، وذلك قبل شهر واحد على الاقل من الموعد المخطط لعقد البرنامج التدريبي.
ب. يتم الطلب من الموظف المرشح تأكيد المشاركة خطياً.
ت. يجب متابعة ردود المرشحين الخطية حول البلاغ الخاص بالبرنامج، وتحديد مدى امكانية المشاركة ام لا.

ث. في حالة إعتذار المشارك يجب أن يقوم بتقديم طلب إعتذار خطي عن المشاركة بالبرنامج قبل اسبوعين على الأقل من موعد عقد البرنامج، ويجب أن يكون الإعتذار مبرر ولأسباب طارئة أو خارجة عن إرادة الموظف.

ج. بناءً على ردود المرشحين، يتم إعداد قائمة بالمشاركين وفي حال كان عدد المشاركين المؤكدين أقل من العدد المخطط، يتم الرجوع الى قاعدة بيانات مسح الإحتياجات التدريبية وتحديد الموظفين الممكن أن يكونوا مرشحين للبرنامج والعمل على إبلاغهم حسب الأصول.



تقييم

البرامج التدريبية

الفصل التاسع

تقييم البرامج التدريبية

مفهوم تقييم البرامج التدريبية

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة ورئيسية من مراحل إدارة العملية التدريبية، وذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً. وتتم عملية التقييم بصورة شاملة وعلى عدة مستويات لقياس كافة الجوانب في البرنامج التدريبي بحيث يتم التركيز على المتدربين والمهارات والمعارف التي اكتسبوها نتيجة إنضمامهم للبرنامج التدريبي، وبالتالي معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي لدى المتدربين، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، وقياس أثر التدريب على المنظمة بشكل كامل.

أهمية تقييم البرامج التدريبية

يفيد تقييم البرنامج التدريبي في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه ويفيد الوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بحيث يتم تلافي حدوث هذه المشكلات.

ويمكن بيان أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية بالمحددات التالية:

1. مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف التدريبية المخطط لها مسبقاً.
2. مدى تحقيق البرنامج التدريبي للنتائج المتوقعة من عقده.
3. مدى الاختيار الأمثل للوسائل التدريبية في البرنامج التدريبي.
4. مدى الاختيار المناسب لكافة الأنشطة المستخدمة في البرنامج التدريبي.
5. مدى الاختيار الملائم للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.
6. تحديد جوانب الضعف التي واجهت عملية تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً.

أهداف تقييم البرامج التدريبية

من الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من عملية تقييم البرامج التدريبية ما يلي:

1. بيان الطرق والآليات المستخدمة لتقييم المتدربين والمدربين والبرامج التدريبية بشكل عام.
2. التأكد من تنفيذ خطة التدريب السنوية بدقة في المنظمة.
3. إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود أية إنحرافات عن المخطط، وذلك من أجل الوصول الى النجاح المنشود للبرامج التدريبية المنفذة في المنظمة.
4. قياس مدى الفائدة التي تعود على المنظمة نتيجة مشاركة العاملين فيها في البرامج التدريبية.
5. قياس مدى كفاءة البرامج التدريبية من خلال التعرف على مدى تطابق البرنامج مع ما هو مخطط مسبقاً.
6. إجراء تقييم شامل للجهات المنفذة للتدريب ولكفاءة المدربين من حيث المهارات والخبرات والتخصصات وتقييم مستوى المتدربين قبل وأثناء وبعد عقد البرنامج التدريبي.
7. تطوير العملية التدريبية في المنظمة من خلال تحليل نتائج التقييم للبرامج التدريبية وإتخاذ التعديلات اللازمة.
8. تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في البرنامج التدريبي.
9. مساعدة متخذي القرار بالمعلومات التي يمكن أن تكون أساساً في إتخاذ القرارات بشأن تعديل البرنامج التدريبي أو حذفه أو الإستمرار فيه.
10. مساعدة القادة الإداريين في تحديد الدرجة التي حققت بها البرامج التدريبية التغيرات المرغوبة في سلوك المتدربين
11. مساعدة المتخصصين في مجال التدريب لتحسين برامجهم لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرغوبة.

وبناء على ما سبق نجد بأن عملية التقييم تهدف إلى معرفة ما تم إنجازه وما تم تحقيقه من الخطة التدريبية، وبالتالي فهي تساهم في معرفة مدى تحقيق الأهداف التدريبية ومدى الفائدة المباشرة وغير المباشرة التي تعود على المنظمة نتيجة مشاركة موظفيها في البرامج التدريبية، وهذا يساعد في معرفة مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي أكتسبوها في أعمالهم اليومية في المنظمة، كما يساعد في تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لتحقيق أهدافها كاملة في المستقبل.

مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية

تمر عملية تقييم البرامج التدريبية بأربع مراحل هي:

1. التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي.

تهدف هذه المرحلة الى تقييم خطة البرنامج التدريبي بشكل كامل، بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة ما يلي:

- التأكد من الاستعدادات والإمكانيات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي، مثل التأكد من توفر الوسائل السمعية والبصرية، والأجهزة، والمعدات اللازمة لعقد البرنامج التدريبي.
- التأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب، المادة التدريبية، العدد الكافي من المتدربين.
- إستطلاع آراء المرشحين حول موضوعات البرنامج التدريبي وتوقعاتهم للمهارات والمعلومات والسلوكيات والإتجاهات التي سيكتسبونها من حضورهم البرنامج التدريبي والأهداف التي يسعون لتحقيقها من حضورهم البرنامج وإحتياجاتهم واقتراحاتهم.

ويوضح النموذج رقم (13) توقعات المتدربين من البرنامج التدريبي.

النموذج رقم (13)

توقعات المتدربين من البرنامج التدريبي

أسم البرنامج التدريبي		أسم الموظف المتدرب	
تاريخ البرنامج		المسمى الوظيفي	
مكان الانعقاد		الوحدة/القسم	
مدة البرنامج/ اليوم		المؤهل العلمي	

❖ **الرجاء الإجابة بشكل مختصر على كافة الأسئلة أدناه:**

- ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها من حضورك هذا البرنامج؟

.1

.2

.3

.4

.5

- ما هي توقعاتك للمهارات والمعلومات والسلوكيات والإتجاهات التي ستكتسبها من حضورك هذا البرنامج؟

أ. المهارات

....

....

....

ب. المعلومات

....

....

....

ت. السلوكيات

....

....

....

ث. الإتجاهات

....

....

....

ج. أخرى

....

....

....

- ما هي إحتياجاتك التي ترغب في تحقيقها من خلال هذا البرنامج؟

.1

.2

.3

.4

.5

- أية ملاحظات ترغب في التنبيه عليها لتحقيق النجاح المأمول للبرنامج التدريبي:

....

....

....

....

....

2. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

يركز التقييم في هذه المرحلة على تصميم البرنامج التدريبي ومدى النجاح في سير العملية التدريبية والنتائج التي تم تحقيقها أولاً بأول، ويتم ذلك من خلال التأكد من مدى الإلتزام بالأهداف الموضوعة مسبقاً خلال فترة إنعقاد البرنامج التدريبي، ويتم التركيز في هذه المرحلة على مايلي:

أ. متابعة مدى ملائمة تصميم البرنامج لأهدافه الرئيسية.

ب. تقييم مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة لمحتوى وطبيعة البرنامج التدريبي.

ت. متابعة مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المدربين.

ث. تقييم الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج التدريبي.

ج. تقييم مدى تطبيق المدرب وإلتزامه بمبادئ وأخلاقيات التدريب.

3. التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة.

يركز التقييم في هذه المرحلة على النتائج من عقد البرنامج التدريبي، بحيث يتم التركيز على المعايير التالية:

أ. رد فعل المتدربين.

ب. المعارف التي أكتسبها المتدربين.

ت. مدى التغير في سلوك المتدربين.

ث. نتائج الأداء الفعلية في مكان العمل بعد إنتهاء البرنامج التدريبي.

ويهدف التدريب بشكل عام في هذه المرحلة الى الآتي:

أ. معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

ب. تقييم المتدربين والمدربين.

ت. تصحيح الانحرافات إن وجدت في الجوانب الإدارية والفنية المختلفة.

4. متابعة النتائج.

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل واعقدها وخصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤثراته في هذه المرحلة. ولكي تتم عملية التقييم بشكل فاعل من المستحسن النظر إلى الإحتياجات التدريبية وتحديدها بشكل واضح في وقت مبكر،أي قبل البدء بتصميم البرنامج التدريبي وبهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغير الذي أحدثه البرنامج التدريبي على الشخص الذي تلقى التدريب سابقاً.

ومن الطرق المتبعة لمتابعة نتائج التدريب ما يلي:

أ. الاتصال بالمتدربين وبرؤسائهم بعد إنقضاء فترة زمنية معينة من إنتهاء البرنامج التدريبي.

ب. زيارة المتدربين في مواقع عملهم.

ج. إرسال قوائم بالأشخاص الذين تلقوا التدريب إلى أجهزة الرقابة والتفتيش للتركيز على المجال الذي يعملون به، وعلى مدى التقدم في أدائهم في العمل.

د. عقد اجتماعات للتباحث وتقييم البرنامج التدريبي الذي تدربوا عليه.

أمثلة لنماذج تقييم التدريب

نستعرض في النماذج أدناه بعض النماذج التي يمكن استخدامها لتقييم التدريب في المنظمات المختلفة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وكما يلي:

النموذج رقم (14)

نموذج تقييم برنامج تدريبي بواسطة المتدرب

اسم البرنامج التدريبي		أسم المتدرب(اختياري)	
تاريخ بدء البرنامج		الوحدة/ القسم	
تاريخ انتهاء البرنامج		المؤهل العلمي	

• الرجاء وضع إشارة (√) في الاختيار المناسب لكل فقرة من الفقرات التالية:

#	عناصر التقييم	رأي المتدرب				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	مقبول
1	رأيك في مستوى جودة البرنامج التدريبي.					
2	مدى استفادتك من البرنامج التدريبي.					
3	مدى تحقيق البرنامج لأهدافه					
4	رأيك في المحتوى التدريبي					
5	مدى تغطية البرنامج للموضوعات المطلوبة					
6	مدى مساهمة البرنامج التدريبي في إكسابك مهارات ومعارف جديدة.					
7	مدى إرتباط موضوعات البرنامج بطبيعة عملك.					
8	حداثة ودقة المعلومات في البرنامج التدريبي.					
9	مدى ترابط الموضوعات وتسلسلها.					
10	مدى معرفة المدربين بالموضوعات المطروحة.					
11	كفاءة المدرب في عرض المعلومات.					
12	مدى التزام المتدرب بأوقات ومواعيد الجلسات التدريبية.					
13	تنوع وملائمة الوسائل المعينة والأساليب التي استخدمها المدرب في عرض الموضوعات.					
14	مدى تعاون المدرب مع المتدربين.					
15	مدى مراعاة المدرب للفروقات الفردية بين المتدربين					
16	قدرة المدرب على تفعيل العلاقة بين المتدربين.					
17	حسن استغلال المدرب للفترة الزمنية المتاحة للتدريب.					
18	رأيك في الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة.					
19	مدى إستجابة إدارة البرنامج لمتطلبات المتدربين والتواصل معهم.					
20	رأيك في نوعية الضيافة.					
21	مدى توفر القرطاسية والمستلزمات الرئيسية للمتدربين.					
22	وضوح المطبوعات وتنوعها.					
23	تنظيم البرنامج من حيث تاريخ ووقت انعقاده.					
24	مدى ملائمة المكان الذي أنعقد فيه البرنامج التدريبي.					

مقترحاتك لتطوير البرنامج:

....

....

....

....

....

....

....

النموذج رقم (15)

نموذج تقييم متدرب بواسطة المدرب أثناء إنعقاد البرنامج التدريبي

أسم البرنامج التدريبي		أسم المتدرب(الثلاثي)	
تاريخ بدء البرنامج		الوحدة/ القسم	
تاريخ انتهاء البرنامج		المؤسسة القائمة بالتدريب	

• الرجاء وضع إشارة (√) في الاختيار المناسب لكل فقرة من الفقرات التالية:

#	عناصر تقييم المتدرب	رأي المدرب				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	مقبول
1	الحضور.					
2	الإلتزام بالمواعيد (وقت بدء البرنامج، وقت الانتهاء).					
3	مدى مشاركة المتدرب في النقاش والحوار.					
4	قدرة المتدرب على طرح الأفكار الجديدة.					
5	تحمل المتدرب للمسؤولية أثناء إنعقاد البرنامج التدريبي.					
6	علاقة المتدرب مع الزملاء.					

7	علاقة المتدرب مع المدرب.					
8	مدى رغبة المتدرب في الإنضمام للبرنامج التدريبي.					
9	مدى جدية المتدرب أثناء حضوره البرنامج التدريبي.					
10	مدى حرص المتدرب على التعلم.					

أية إضافات أو ملاحظات أخرى ترغبون في ذكرها عن المتدرب:

....

....

....

النموذج رقم (16)

نموذج إستبيان مقترح لتقييم ردود أفعال المتدربين إتجاه البرنامج التدريبي

أسم البرنامج التدريبي		أسم المتدرب(اختياري)	
تاريخ بدء البرنامج		الوحدة/ القسم	
تاريخ انتهاء البرنامج		المؤهل العلمي للمتدرب	

- الرجاء وضع إشارة (√) في الاختيار المناسب لكل فقرة من الفقرات التالية:

#	عناصر تقييم موضوعات البرنامج التدريبي	رأي المتدرب				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائيا
1	موضوعات البرنامج التدريبي جديدة وحديثة.					
2	موضوعات البرنامج التدريبي مشوقة.					
3	الموضوعات مرتبطة بإحتياجاتي التدريبية.					
4	الموضوعات التدريبية واقعية ومفيدة لي في عملي.					
5	ساهمت موضوعات البرنامج التدريبي في اكسابي مهارات ومعارف جديدة.					

6	ساهمت موضوعات البرنامج التدريبي في اكسابي سلوكيات جديدة.					
7	الموضوعات مترابطة ومتسلسلة.					
8	تم تغطية الموضوعات المطلوبة في البرنامج التدريبي.					

#	عناصر تقييم مدرب البرنامج التدريبي	رأي المتدرب				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائياً
1	المدرب على معرفة كاملة بالموضوعات المطروحة.					
2	حدد المدرب موضوعات وأهداف البرنامج التدريبي من البداية للمتدربين.					
3	المدرب فعال وكفوء في عرض ونقل المعلومات.					
4	المدرب ملتزم بأوقات بدء وانتهاء الجلسات التدريبية.					
5	يقوم المدرب بتنويع الوسائل المعينة للتدريب.					
6	يقوم المدرب بتنويع الأساليب التدريبية التي يستخدمها في عرض الموضوعات.					
7	المدرب حيوي ومتعاون مع المتدربين.					
8	يراعي المدرب الفروقات الفردية بين المتدربين					
9	يحرص المدرب على تفعيل النقاش والحوار بين المتدربين.					
10	يحسن المدرب إستغلال الفترة الزمنية المتاحة للتدريب					

#	عناصر تقييم الترتيبات الإدارية والموارد المتاحة للبرنامج التدريبي	رأي المتدرب				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائياً
1	مكان إنعقاد البرنامج التدريبي ملائم.					
2	الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة حديثة ومتنوعة وتتناسب مع موضوعات البرنامج التدريبي.					
3	المطبوعات واضحة ومتنوعة.					
4	المستلزمات الرئيسية والقرطاسية متوفرة للمتدربين					
5	الضيافة من مشروبات وأطعمة متميزة.					
6	تجهيز القاعة التدريبية مناسب وواسعة.					
7	المقاعد مريحة ومناسبة.					

#	عناصر تقييم التنظيم والإشراف على البرنامج التدريبي	رأي المتدرب				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائياً
1	اتسم البرنامج التدريبي بالتنظيم والإشراف الجيد.					
2	حرص مشرف البرنامج على مساعدة المتدربين.					
3	مشرف البرنامج متعاون مع المتدربين.					
4	الاتصال مع المشرف خلال البرنامج التدريبي سهل وميسر.					

#	عناصر تقييم المشاركين في البرنامج التدريبي	رأي المتدرب				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائياً
1	مستويات وخبرات المشاركين في البرنامج التدريبي متساوية ومتجانسة.					
2	يوجد فروقات فردية واضحة بين المتدربين.					
3	يتميز المشاركين بالحوار والمناقشة خلال الجلسات التدريبية.					
4	تفاعل المشاركين مع موضوعات البرنامج التدريبي.					

5	عدد المشاركين في البرنامج التدريبي مناسب.					
6	التزم المشاركين بحضور كافة فعاليات البرنامج التدريبي.					
7	التزم المشاركين بوقت بدء وإنتهاء الجلسات التدريبية.					
8	تميز المشاركين في البرنامج التدريبي بالجدية والرغبة في التعلم.					

مقترحاتك لتطوير البرنامج:

....

....

....

....

....

....

....

المرتكزات الأساسية لعملية التقييم

هناك بعض المرتكزات الأساسية التي يجب مراعاتها عند البدء في عملية تقييم أي برنامج تدريبي حتى تحقق عملية التقييم أهدافها وتعطي نتائج تساهم في إنجاز أهداف البرامج التدريبية التي سيتم تنفيذها مستقبلاً، والمرتكزات هي:

*** الإستمرارية**

حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الإحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها وتغطي مرحلة أثناء التصميم، ومرحلة أثناء التدريب ومرحلة بعد التدريب.

* الشمولية

أي أن يشمل تقييم البرنامج جميع عناصره ومكوناته وأهدافه ومحتواه وبيئة التدريب والوسائل والأساليب والأنشطة، ويشمل أيضاً موعد البرنامج ومدته.

* المشاركة

أي أن يشارك في عمليات التقييم خبراء في التدريب ومسئولي التدريب والمشرفون والمدربون والمتدربون.

* حسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها

يجب أن يستخدم في عملية التقييم أدوات تقييميه مثل الاستبيانات وأدوات الملاحظة والاختبارات المقننة، والمقابلات الجيدة.

* استقطاب مقيمين أكفاء

يجب أن يتولى عملية التقييم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال ويتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة.

* توفير تغذية راجعة مستمرة

تعتبر التغذية الراجعة من العناصر الأساسية في تحسين البرنامج التدريبي وتطويره من خلال ضبط مكوناته وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج.

وبناءً على ما سبق نستنتج وبشكل مختصر أن عملية تقييم البرنامج التدريبي تهدف إلى الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده وتخطيطه وذلك من أجل تلافي هذه الأخطاء والثغرات مستقبلاً، وكذلك قياس كفاءة المدربين ومدى نجاحهم في إيصال المادة التدريبية للمتدربين وإعطاء صورة واضحة عن مدى إستفادة المتدربين من التدريب، كما أن التقييم يساعد على معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي للإحتياجات السلوكية للمشاركين بهذا البرنامج وإجراء المقارنات بين الإستثمارات المالية التي أنفقت على التدريب والفوائد المتوقعة من العملية التدريبية.

قياس فاعلية البرامج التدريبية

يمكن قياس مدى كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي وأثره من خلال أربع مستويات من التقييم هي:

أ. المستوى الأول

يتم في هذا المستوى تقييم البرنامج التدريبي بشكل عام بما فيه المدربين، ويهدف هذا القياس الى معرفة مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي بشكل عام وإنطباعاتهم عن المدربين وهل كانوا سعداء بمشاركتهم في البرنامج التدريبي.

ب. المستوى الثاني

يتم في هذا المستوى تقييم المتدربين قبل وأثناء إنعقاد البرنامج التدريبي، حيث نركز هنا على ما تعلمه المشاركون من البرنامج من معارف ومهارات جديدة.

ج. المستوى الثالث

يتم في هذا المستوى تقييم المتدربين بعد إنتهاء البرنامج التدريبي، ومعرفة مدى التغيير في سلوك وأداء المشاركين بناء على ما تعلموه، حيث يتم تقييم الأداء العملي الفعلي للمتدربين في هذا المستوى من خلال:

- قياس مستوى التطبيق للبرنامج التدريبي.
- قياس مدى التغيير الذي طرأ على أداء المتدرب في العمل.
- قياس مدى التغيير والتطور الذي طرأ على أداء المتدرب في العمل نتيجة التحاقه بالتدريب.

ت. المستوى الرابع

ويتم في هذا المستوى قياس أثر العائد من التدريب، حيث يتم التركيز على قياس مستوى النتائج، ومدى التغيير في نتائج الوحدات التنظيمية وفي المنظمة بشكل عام هل أثر التغيير في الأداء والسلوك على أداء المنظمة بشكل إيجابي.

ويمكن توضيح هذه المستويات الأربعة من خلال الجدول رقم (3) ادناه.

الجدول رقم (3)

المستوى	التقييم	الهدف	الاسئلة التي سيجيب عنها التقييم
المستوى الاولى	تقييم البرنامج التدريبي بما فيه المدربين	**قياس درجة رضا** وإنطباع المتدرب حول البرنامج التدريبي	هل كان المتدربين سعداء بالمشاركة في البرنامج؟
المستوى الثاني	تقييم المتدربين (قبل وأثناء انعقاد البرنامج)	**قياس مستوى التعلم** (المعارف والمهارات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التدريبي)	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟
المستوى الثالث	تقييم المتدربين (تقييم الأداء العملي بعد إنتهاء التدريب)	**قياس مستوى التطبيق** (مدى التغيير الذي طرأ على أداء المتدرب في العمل نتيجة للتدريب	هل غير المشاركون من أدائهم وسلوكهم بناء على ما تعلموه؟
المستوى الرابع	تقييم العائد من التدريب	**قياس مستوى النتائج** (مدى التغيير في نتائج الوحدات التنظيمية وفي المنظمة بشكل عام)	هل أثر التغيير في الأداء والسلوك على أداء المنظمة بشكل ايجابي؟

تتم عملية قياس الجوانب التفصيلية في المستوى الأول من خلال توزيع أستبانات دورية على المتدربين خلال أو نهاية البرنامج التدريبي، ولا يتم فيها ذكر أسماء المتدربين المشتركين في البرنامج التدريبي لمعرفة مستوى رضاهم عن الأمور التالية:

أ. **المحتوى التدريبي**

بحيث يتم توجيه أسئلة الاستبيان عن النقاط التالية:

- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
- مدى إرتباط موضوعات البرنامج بطبيعة عمل المتدرب.

- مدى ترابط الموضوعات وتسلسلها.
- حداثة ودقة المعلومات.
- مدى مساهمة البرنامج في إكساب مهارات ومعارف جديدة.

ب. المدربين:

بحيث يتم توجيه أسئلة الاستبيان عن النقاط التالية:

- مدى معرفة المدربين بالموضوعات المطروحة.
- كفاءته في عرض المعلومات.
- تنوع وملائمة الوسائل المعينة والأساليب التي أستخدمها في عرض الموضوعات.
- قدرة المدرب على تفعيل العلاقة بين المتدربين.
- تعاون المدرب مع المتدربين
- مراعاة المدرب للفروقات الفردية بين المتدربين.
- مدى إلتزام المتدرب بأوقات ومواعيد الجلسات التدريبية.
- حسن إستغلال المدرب للفترة الزمنية المتاحة للتدريب.

ت. الترتيبات الإدارية والموارد المتاحة للبرنامج:

بحيث يتم توجيه أسئلة الاستبيان عن النقاط التالية:

- مدى ملائمة المكان الذي أنعقد فيه البرنامج التدريبي.
- الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة.
- تنظيم البرنامج من حيث تاريخ ووقت إنعقاده.
- وضوح المطبوعات وتنوعها.
- مدى توفر القرطاسية والمستلزمات الرئيسية للمتدربين.
- نوعية الضيافة.
- الإستجابة لمتطلبات المتدربين والتواصل معهم.

ويوضح الجدول رقم (4) أدناه قياس الجوانب التفصيلية في المستوى الأول.

جدول رقم (4)

#	مرحلة التقييم	هدف المرحلة	الجوانب التي سيتم قياسها واليات القياس	الوسائل والأدوات المقترحة
	تقييم بعد إنعقاد البرنامج (من قبل المتدربين)	**قياس رأي المتدربين بالبرنامج التدريبي**	▪ **المحتوى التدريبي:** تحقيق البرنامج لأهدافه، ارتباط موضوعات البرنامج بطبيعة عمل المتدرب، الموضوعات وتسلسلها، حداثة ودقة معلوماتها، مدى مساهمة البرنامج في اكساب مهارات ومعارف جديدة. ▪ **المدربين:** المعرفة بالموضوعات المطروحة وكفاءته في عرضها، تنوع وملائمة الوسائل المعينة والأساليب التي استخدمها في عرض الموضوعات، قدرة المدرب على تفعيل العلاقة بين المتدربين وتعاونه معهم ومراعاته لفروقهم الفردية. التزامه بأوقات ومواعيد الجلسات التدريبية وحسن استغلاله للفترة الزمنية المتاحة للتدريب. ▪ **الترتيبات الادارية والموارد المتاحة للبرنامج:** ملائمة المكان الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة، تنظيم البرنامج من حيث تاريخ ووقت انعقاده، المطبوعات ووضوحها وتنوعها، القرطاسية والضيافة، الإستجابة لمتطلبات المتدربين والتواصل معهم... الخ)	- توزيع استبيانات دورية على المتدربين خلال او نهاية البرنامج التدريبي لمعرفة مستوى رضائهم على ألا يذكر في هذه الاستبيانات أسماء المتدربين. - إجراء مقابلات مع عينات من المتدربين. - ما يعبر عنه المتدربون شفاهة.

تتم عملية قياس الجوانب التفصيلية في المستوى الثاني (تقييم المتدربين وقياس مستوى التعلم) والمستوى الثالث (تقييم المتدربين وقياس مستوى التطبيق)، من خلال إجراء نوعين من التقييم هما:

1. التقييم قبل إنعقاد البرنامج التدريبي.

وذلك بهدف قياس مستوى المعارف والمهارات المتوفرة لدى المشارك، ويتم ذلك من خلال استخدام الوسائل التالية:

أ. إجراء اختبارات تحريرية للمتدربين.

ب. إجراء مناقشة واسعة مع المتدربين وسماع آرائهم عن محتويات البرنامج التدريبي.

ت. إجراء اختبارات شفهية للمتدربين.

ث. ملاحظة أداء المتدربين من خلال الحالات العملية تحت إشراف المسئول المباشر.

أما الجوانب التي سيتم قياسها قبل إنعقاد البرنامج التدريبي فهي:

أ. مدى معرفة المتدرب بأهداف البرنامج التدريبي، ومعرفته بالمواضيع المطروحة في البرنامج.

ب. مدى إمتلاك المتدرب للمهارات المنوي إكسابها من خلال التدريب.

ت. مدى وعي المتدرب لعلاقة المادة التدريبية بطبيعة عمله الحالية.

2. التقييم اثناء إنعقاد البرنامج التدريبي

وتهدف هذه المرحلة الى قياس مستوى التعلم ويتم ذلك من خلال اختبار مستوى المعارف والمهارات التي أكتسبها الموظف من خلال مشاركته بالبرنامج التدريبي ومقارنتها بمستوى الموظف قبل إنعقاد البرنامج وذلك لتحديد مستوى الإستفادة الفعلية من البرنامج، ويتم ذلك من خلال:

أ. إجراء اختبارات تحريرية للمتدربين ومنها اختبارات المقارنة بين بداية ونهاية البرنامج التدريبي.

ب. إجراء اختبارات شفهية للمتدربين.

ت. إجراء مناقشات مع المتدربين حول محتويات البرنامج.

ث. ملاحظة أداء المتدربين من خلال الحالات العملية والتطبيقية التي يتم تنفيذها من قبل المشاركين خلال البرنامج التدريبي ويتم قياسها من خلال رصد الحالات وتدوين الملاحظات أثناء البرنامج، إضافة إلى الإستعانة ببعض السجلات منها سجلات الحضور والغياب،... الخ).

أما أهم الجوانب التي سيتم قياسها فهي:

أ. **التقييم المعرفي**

أي تقييم ما أكتسب الموظف من المعارف التي تم طرحها ومناقشتها أثناء التدريب:

ب. **التقييم المهاري**

أي تقييم مستوى المهارات التي أكتسبها المتدرب أثناء التدريب ومدى تطويره لمهاراته وقدراته مقارنة بالمهارات المستهدف تطويرها من خلال البرنامج.

ت. **التقييم السلوكي**

قياس مستوى السلوك العام للموظف المشارك اثناء البرنامج من حيث مدى انضباطه وإلتزامه بالتعليمات ومواعيد الجلسات، علاقاته مع زملائه والمشرفين والمدربين، قياس مستوى إهتمامه ودافعيته والمظهر العام،..الخ.

ويوضح الجدول رقم (5) أهداف هذه المرحلة والجوانب التي سيتم قياسها والوسائل المقترحة للقياس.

جدول رقم (5)

#	مرحلة التقييم	هدف المرحلة	الوسائل والأدوات المقترحة للقياس	الجوانب التي سيتم قياسها وآليات القياس
1	تقييم قبل إنعقاد البرنامج التدريبي	قياس مستوى المعارف والمهارات المتوفرة لدى المشارك	- اختبارات تحريرية. - مناقشات مع المتدربين بخصوص محتويات البرنامج التدريبي. - اختبارات شفهية. - ملاحظة أداء المتدربين من خلال الحالات العملية	مدى معرفة المتدرب بأهداف البرنامج التدريبي ومعرفته بالمواضيع المطروحة في البرنامج
				مدى امتلاك المتدرب للمهارات المنوي إكسابها من خلال التدريب.
				مدى وعي المتدرب لعلاقة المادة التدريبية بطبيعة عمله الحالية.
2	تقييم اثناء إنعقاد البرنامج التدريبي	قياس **مستوى التعلم** من خلال اختبار مستوى المعارف والمهارات التي اكتسبها الموظف من خلال مشاركته بالبرنامج التدريبي ومقارنتها بمستوى الموظف قبل انعقاد البرنامج وذلك لتحديد مستوى الإستفادة الفعلية البرنامج	أ. اختبارات تحريرية ومنها اختبارات المقارنة بين بداية ونهاية البرنامج التدريبي. ب. اختبارات شفهية. ت. مناقشات مع المتدربين حول محتويات البرنامج	**التقييم المعرفي:** تقييم ما اكتسب الموظف من المعارف التي تم طرحها ومناقشتها اثناء التدريب
			ملاحظة أداء المتدربين من خلال الحالات العملية والتطبيقية التي يتم تنفيذها من قبل المشاركين خلال البرنامج التدريبي	**التقييم المهاري:** تقييم مستوى المهارات التي أكتسبها أثناء التدريب ومدى تطويره لمهاراته وقدراته مقارنة بالمهارات المستهدف تطويرها من خلال البرنامج.
			ويتم قياسها من خلال رصد الحالات وتدوين الملاحات اثناء البرنامج، إضافة الى الإستعانة ببعض السجلات منها سجلات الحضور والغياب،... الخ).	**التقييم السلوكي:** قياس مستوى السلوك العام للموظف المشارك اثناء البرنامج من حيث مدى إنضباطه وإلتزامه بالتعليمات ومواعيد الجلسات، علاقاته مع زملائه والمشرفين والمدربين، قياس مستوى إهتمامه ودافعيته والمظهر العام،..الخ

تهدف عملية قياس جوانب الأداء العملي بعد إنتهاء البرنامج التدريبي الى تقييم مدى مقدرة الموظف على توظيف ما اكتسبه من البرنامج من معارف ومهارات في أدائه لعمله، حيث يتم استخدام الوسائل والأدوات التالية للقياس:

أ. نموذج تقييم المتدربين الشخصي لقدرتهم على تطبيق ما تدربوا عليه.
ب. نموذج يعبأ من قبل الرؤساء المباشرين لتحديد مستوى تطبيق الموظفين لما تلقوه بالتدريب والحصول على التغذية الراجعة
ت. زيارات ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل.
ث. المقارنة بين مستوى أداء المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي.، ويوضح الجدول رقم (6) أدناه تقييم الأداء العملي بعد إنتهاء التدريب.

جدول رقم (6)

#	مرحلة التقييم	هدف المرحلة	الوسائل والأدوات المقترحة للقياس	الجوانب التي سيتم قياسها وآليات القياس
	تقييم الأداء العملي بعد إنتهاء التدريب	تقييم مدى مقدرة الموظف على توظيف ما اكتسبه من البرنامج من معارف ومهارات في ادائه لعمله	- نموذج تقييم المتدربين الشخصي لقدرتهم على تطبيق ما تدربوا عليه. - نموذج يعبأ من قبل الرؤساء المباشرين لتحديد مستوى تطبيق الموظفين لما تلقوه بالتدريب والحصول على التغذية الراجعة - زيارات ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل. - المقارنة بين مستوى أداء المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي.	تقييم مدى مقدرة وتمكن الموظف من تطبيق ما اكتسبه من مهارات ومعارف من البرنامج

المسؤوليات والإجراءات المتبعة في مرحلة تقييم البرامج التدريبية

تكون الإجراءات والمسؤوليات الوظيفية في هذه المرحلة كما يلي:

1. مراجعة تقييم الأنشطة التدريبية

يبدأ موظفي قسم التدريب بمتابعة تقييم الأنشطة التدريبية بشكل دوري طول فترة تنفيذ الخطة التدريبية، حيث يقوم القسم بالمسؤوليات التالية:

- إجراء تقييم نهائي للأنشطة التدريبية عند الإنتهاء من تنفيذ خطة التدريب السنوية.
- مراجعة تفاصيل البرامج التدريبية التي يجري تنفيذها وتقييم مستويات التنفيذ لكل نشاط من الأنشطة ومن ثم مقارنتها مع الخطة التدريبية السنوية وما ورد في البطاقة التعريفية للبرنامج والمعايير الموضوعة مسبقاً.
- تحديد وتحليل الإنحرافات إن وجدت ومعرفة أسبابها، وإقتراح التوصيات والإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة التي يجب إتباعها لمنع تكرار مثل هذه الإنحرافات مستقبلاً.
- تحضير تقرير تقييمي ورفعه الى رئيس قسم التدريب.

2. تنفيذ الإجراءات التصحيحية

يقوم رئيس قسم التدريب بمراجعة التقرير التقييمي الدوري والإيعاز الى الموظفين في قسم التدريب لتنفيذ عدد من الإجراءات التصحيحية اللازمة، ثم يقوم موظفي قسم التدريب بإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تمت الموافقة عليها من قبل المسئول المباشر ورفع تقرير بذلك.

3. متابعة انعقاد البرنامج التدريبي

يقوم الموظف المسئول عن البرنامج التدريبي بما يلي:

- القيام بزيارات ميدانية الى موقع انعقاد البرنامج التدريبي (قبل وأثناء انعقاد البرنامج) للتأكد من ملائمة المكان وتزويده بكافة المستلزمات ووسائل الراحة والسلامة.
- يقوم الموظف المسئول عن البرنامج التدريبي بالإطلاع المسبق على أجندة البرنامج والمادة التدريبية للتأكد من الموضوعات وتسلسلها، الترتيب الزمني للجلسة، وضوح المطبوعات وتنوعها وحداثة ودقة معلوماتها.
- يقوم الموظف المسئول عن البرنامج التدريبي بحضور عدد من الجلسات للتأكد من كفاءة المدرب وملائمة الأساليب المستخدمة بالتدريب وتنوعها.
- يقوم الموظف المسئول عن البرنامج التدريبي بتحديد النواقص والمشاكل وتحديد نقاط الضعف ومخاطبة الجهة المنفذة للتدريب لتلافي أي قصور او نواقص.

4. قياس الجوانب الأربعة للبرنامج التدريبي

يتم التنسيق مع الجهة المنفذة للتدريب من قبل قسم التدريب من أجل قياس الجوانب الأربعة الرئيسية وكما يلي:

المستوى الاولى: قياس رضا المتدرب عن البرنامج التدريبي

يتم التنسيق مع الجهة المنفذة للتدريب بقياس رضا المتدرب عن البرنامج التدريبي، حسب الأهداف والأدوات المحددة، وذلك من خلال توزيع نموذج تقييم البرنامج التدريبي في نهاية البرنامج ليقوموا بتعبئته ووضع رأيهم بمحتويات البرنامج وإدارته والمدربين المقدمين للبرنامج، ثم يتم بعد ذلك استلام نتائج التقييم من الجهة المنفذة للتدريب وفرزها وتحليليها، ووضع الملاحظات والتوصيات ورفعها الى مسئول التدريب.

المستوى الثاني: قياس مستوى التعلم

يتم التنسيق مع الجهات المنفذة للتدريب بتقييم المتدربين (قبل وأثناء التدريب) وحسب الأهداف والأدوات المحددة.

المستوى الثالث: قياس التطبيق

يتم (وبعد رجوع الموظف الى عمله بأسبوعين كحد اقصى)، ارسال نماذج تقييم الأداء العملي بعد إنتهاء التدريب الى كل من الموظف المعني والمسئول المباشر.

ومن ثم استلام النماذج وتحليلها ورفع النتائج مع التوصيات لغايات تطوير العملية التدريبية مستقبلا وتقييم المراكز التدريبية الى رئيس قسم التدريب.

المستوى الرابع: قياس مستوى التغيير بأداء الوحدة التنظيمية

- يتم (وبعد ثلاث أشهر من ممارسة الموظف المتدرب لعمله بعد إنتهاء التدريب كحد ادنى)، باحتساب العائد من التدريب بإتباع الخطوات المحددة من مرتكزات المرحلة، وذلك لعدد من البرامج التدريبية المختارة، ومن ثم تحليل النتائج ورفعها مع التوصيات إلى رئيس قسم التدريب.
- يقوم مدير الموارد البشرية بالمنظمة بالإشراف على أعمال المتابعة والتقييم للأنشطة والبرامج التدريبية المختلفة المحددة أعلاه، ويقوم بمراجعة التقارير الخاصة بها واعتمادها بعد إجراء التعديلات عليها ورفعها الى المدير العام.
- يتم الرجوع الى هذه التقارير سواء عند إعداد خطة التدريب للأعوام القادمة او اختيار الجهات المنفذة للتدريب، تصميم المحتوى التدريب،... الخ، للإستفادة من النقاط والتوصيات الواردة في هذه التقارير.

الفصل العاشر

قياس أثر العائد من التدريب

الفصل العاشر

قياس أثر العائد من التدريب

مفهوم قياس أثر العائد من التدريب

يمثل قياس العائد من الاستثمار فى التدريب الفوائد أو المنافع التى تعود للمنظمة من جراء الاستثمار فى التدريب، ويهدف الى قياس التغيير الجديد في أداء المنظمة بعد مشاركة موظفيها في البرنامج التدريبي، ويتم قياس أثر العائد من التدريب باحتساب الفائدة التي تترتب من عقد البرنامج التدريبى، بحيث يتم التعبير عن عملية حساب العائد بناتج دقيق يمثل قيمة واقعية وحقيقية تنشأ عن مقارنة قيمتين محددتين حسب المعادلة التالية:

الفوائد المترتبة عن التدريب (الوفورات المحققة) = عائد البرنامج التدريبي – تكلفة البرنامج التدريبي

نماذج تقييم التدريب

يوجد العديد من النماذج لتقييم التدريب، نذكر منها النماذج التالية:

أ. نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick

ب. نموذج هاملبين Hamblin

ت. نموذج باركر parker

ث. نموذج سايرو Ciro

أ. نموذج كيرك باتريك

يعتبر نموذج المستويات الأربعة لكيرك باتريك أحد المعايير الرئيسية والمهمة جداً لتقييم التدريب، وسنركز في هذا الفصل على هذا النموذج بالتفصيل بعد إستعراض النماذج السابقة الذكر، وذلك لأن هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على إدارة العملية التدريبية، وفيما يلي توضيح لهذه المستويات:

أولاً: رد فعل المتدربين

تحديد أو قياس درجة إنطباع الموظف عن التدريب وهناك عدد من الوسائل والأدوات المقترحة وهي:

- ما يعبر عنه المتدربون شفاهةً.
- توزيع استبيانات دورية على المتدربين خلال البرنامج التدريبي لمعرفة مستوى الرضا عن البرنامج التدريبي على ألا يذكر في هذه الاستبيانات أسماء المتدربين.
- استبيان لمعرفة مستوى الرضا في نهاية البرنامج التدريبي بدون ذكر الاسم.
- إجراء مقابلات مع عينات من المتدربين.
- متابعة المعلومات المرتجعة من رؤساء المتدربين.

ثانياً: التعلم

قياس كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لإلتحاقه بالبرامج التدريبية. ومن الوسائل والأدوات المقترحة في قياس التعلم:

- ملاحظة أداء المتدربين في تطبيق المهام الموكلة إليهم خلال البرنامج التدريبي.
- اختبارات تحريرية ومنها اختبارات المقارنة بين بداية ونهاية البرنامج التدريبي.
- مناقشات مع المتدربين بخصوص محتويات البرنامج التدريبي.
- اختبارات شفهية.
- تقييم المتدربين لأنفسهم.

ثالثاً: السلوك (التطبيق)

قياس مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب (الموظف) في العمل نتيجة للتدريب ومن الوسائل والأدوات المقترحة:

- ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل.
- المقارنة بين مستوى أداء المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي.

- زيارات لملاحظة الأداء.
- إجراء مقابلات مع المتدربين بخصوص تقييمهم الشخصي لقدرتهم على تطبيق ما تدربوا عليه.
- متابعة المعلومات المرتجعة من رؤساء المتدربين بالنسبة لمستوى تطبيقهم للتدريب.

رابعاً: النتائج

قياس أثر التدريب في أداء الموظف بعد التدريب في العمل ومن ثم تحديد أثر التدريب في تلك المنظمة. ومن الوسائل والأدوات المقترحة:

- المقارنة بين أداء الوحدة الإدارية قبل وبعد البرنامج التدريبي.
- تحليل لمستويات أداء الوحدة الإدارية.
- المعلومات الواردة من داخل وخارج الوحدة الإدارية بخصوص مستوى الأداء.
- المعلومات الواردة من مدير الوحدة الإدارية.
- المعلومات الواردة من المسئولين بالمنظمة.

ب. نموذج هامبلين

قام هامبلين بتحديد خمسة مستويات لتقييم التدريب هي:

1. المستوى الأول: ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي

ويتم تقييم آراء المتدربين أثناء انعقاد البرنامج التدريبي وبغد إنتهائه مباشرة، ويتم كذلك التقييم بعد فترة كافية من إنتهاء البرنامج التدريبي.

2. المستوى الثاني: التعلم

ويتم تنفيذ هذا التقييم بعد بإجراء قياس قبل إنعقاد البرنامج التدريبي لمهارات وإتجاهات ومعارف المتدربين، وإجراء قياس بعد إنعقاد البرنامج التدريبي مباشرة لهذه المهارات والإتجاهات والمعارف، ومن ثم إجراء مقارنة لنتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي لتقييم مدى التطور لدى المتدربين في الجوانب التي تم قياسها.

3. المستوى الثالث: السلوك الوظيفي

ويتم إجراء هذا التقييم قبل وبعد إنعقاد البرنامج التدريبي، ومن ثم قياس التغير والتطور في السلوك الوظيفي للموظف نتيجة إنعقاد البرنامج التدريبي.

4. المستوى الرابع: الإدارة والمنظمة

وهنا يتم تحليل التكاليف والمنافع من خلال قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته.

5. المستوى الخامس: القيمة النهائية

ويعتبر هذا التقييم أصعب مستويات التقييم لوجود عوامل متعددة تتداخل عند تحديد هذا المستوى، وهنا يتم قياس التأثير الكلي للبرنامج على المنظمة وعلى ربحيتها ودرجة استمرارها وبقاءها.

ت. نموذج باركر

يتضمن هذا النموذج أربعة مستويات لتقييم التدريب هي:

1. رضا المتدربين

وهنا يتم قياس ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي لمعرفة مدى رضاهم عن البرنامج التدريبي ومحتوياته.

2. المعارف التي أكتسبها المتدربين

ويتم تقييم هذا المستوى من خلال نموذج موجه للمتدربين ويحتوي على مجموعة من الاختبارات لمعرفة المعارف التي أكتسبها المتدربون.

3. أداء العمل

ويتم القياس هنا بعد إنتهاء البرنامج التدريبي عن طريق تطوير مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي للمتدربين.

4. أداء المجموعة

ويعتبر هذا التقييم أكثر مستويات التقييم صعوبة، ويتم التقييم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي لمعرفة نتائج المجموعة ككل.

ث. نموذج سايرو

تم وضع هذا التقييم من قبل كل من وار Warr وبيرد Bird وراكهام Rackham في كتابهم " تقييم التدريب الإداري". وسمي هذا النموذج بهذا الاسم (CIRO) من الحروف الأولى لبنود التقييم المقترحة، وهي:

1. تقييم المحتوى (Contents).
2. تقييم مدخلات التدريب (Inputs).
3. تقييم ردود أفعال المتدربين (Reaction).
4. تقييم مخرجات التدريب (Output).

نموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب

توضيح لمستويات كيرك باتريك (Kirk patrick) الأربعة لتقييم التدريب.

طور كيرك باتريك نموذجا لتقييم التدريب من خلال الاجابة على أربعة أسئلة، حيث يوضح الجدول رقم (7) هذه الأسئلة ومستويات كيركباتريك الأربعة:

الجدول رقم (7)

المستوى	الاسئلة
رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج؟
التعلم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟
السلوك (التطبيق)	هل غير المشاركون من سلوكهم بناء على ما تعلموه؟
النتائج	هل أثر التغيير في السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي؟

ويوضح الجدول رقم (8) تفصيلاً لما يتم قياسه في المستويات الأربعة من نموذج كيرك باتريك، وكما يلي:

الجدول رقم (8)

ما يتم قياسه	وصف التقييم	أدوات التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
رد الفعل	تقييم شعور المتدربين حول التدريب	ردود أفعال شفهية دراسات مسح أو استبيانات بعد التدريب	سريعة ويسهل الحصول عليها تجميعها وتحليلها غير مكلف
التعلم	تقييم التعلم هو قياس الزيادة في المعرفة قبله وبعده	تقييم أو اختبارات تتم بشكل نموذجي قبل وبعد التدريب يمكن أيضا استخدام المقابلات أو الملاحظات	وضعه سهل نسبياً ومعد للمهارات القابلة للتحديد كمياً. أقل سهولة بالنسبة للتعلم المعقد.
السلوك	تقييم السلوك يتم بقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل	هناك حاجة للملاحظة والمقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير وجدواه واستدامته	يتطلب قياس السلوك عادة تعاون ومهارة المدراء المعنيين.
النتائج	تقييم النتائج يتم بقياس مدى تأثيرها من خلال أداء المتدرب على العمل أو المحيط	القياسات موجودة مسبقاً من خلال الأنظمة المعتادة للإدارة والتقارير المعطاة يكمن التحدي في الربط بالمتدرب	غير صعب إفرادياً ولكن ليس كذلك بالنسبة لمؤسسة بأكملها يجب أن تعزى العملية إلى مسؤوليات واضحة

وسنوضح في الجداول الأربعة التالية تفصيلاً دقيقاً لكل مستوى من هذه المستويات، حيث يوضح الجدول رقم (9) تفصيلاً دقيقاً لما يتم قياسه في المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك وهو رد فعل المتدربين، وكما يلي:

الجدول رقم (9)

وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
. معرفة شعور المتدربين حول التدريب، ويتم ذلك من خلال معرفة: - هل أحب المتدربون التدريب واستمتعوا به؟ - هل موضوع التدريب ملائم؟ - هل كان استغلالاً مفيداً لوقتهم؟ - هل أعجبهم المكان والأسلوب والتوقيت والأمور المحلية...الخ؟ - مستوى المشاركة - الارتياح من التجربة - الجهد المطلوب للاستفادة إلى أقصى حد من التعلم - ما تبين من إمكانيات للتطبيق العملي للتعلم.	- نموذجياً: "جداول سعيدة". - استمارات تغذية راجعة حول رد الفعل الذاتي الشخصي على تجربة التدريب - ردود أفعال شفهية، يمكن تدوينها وتحليلها. - تقييم أو إعطاء علامات من قبل المتدربين من خلال الاتصال بالانترنت. - دراسات مسح أو استبيانات لاحقة أو تقارير خطية يعطيها المتدربون لمدرائهم عند عودتهم إلى أعمالهم.	. يمكن إجراؤه فور انتهاء التدريب. . من السهل جداً الحصول على رد فعل وتغذية راجعة . جمع أو تحليل التغذية الراجعة غير مكلف بالنسبة للمجموعات. . من المهم أن نعرف أن الناس لم يشعروا بالانزعاج أو خيبة الأمل . من المهم أن يعطي الناس انطباعاً ايجابياً عند رواية تجربتهم للأخرين. . مهم للأخرين الذين قد يقررون خوض نفس التجربة

كما يوضح الجدول رقم (10) تفصيلاً دقيقاً لما يتم قياسه في المستوى الثاني من نموذج كيرك باتريك وهو التعلم، وكما يلي:

الجدول رقم (10)

وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
– تقييم التعلم هو قياس الزيادة في المعرفة قبله وبعده. • هل تعلم المتدربون ما كان مقصوداً من تعليمهم؟ • هل جرب المتدربون ما كان مقصوداً أن يجربوه ؟ • ما هو مدى التقدم أو التغيير لدى المتدربين بعد التدريب بالاتجاه أو المجال المقصود؟	• تقييم أو اختبارات تتمّ بشكل نموذجي قبل وبعد التدريب. • يمكن أيضا استخدام المقابلات أو الملاحظات قبل وبعد على الرغم من أن ذلك يستهلك وقتا وقد يكون غير متماسك. • ينبغي أن تكون أساليب التقييم على ارتباط وثيق بأهداف التعلم. • القياس والتحليل ممكن وسهل على نطاق المجموعة. • ينبغي وضع درجات وقياسات موثوقة وواضحة بغية الحد من خطر عدم تماسك التقييم. • كل أساليب التقييم ورقياً أو الكترونيا أو بالاتصال بالانترنت أو بالمقابلة ممكنة.	• وضعه سهل نسبياً إلا أنه بحاجة إلى مزيد من الاستثمار والفكر بالمقارنة مع تقييم رد الفعل. • جدواه عالية ومعد لتدريب معين مثل المهارات القابلة للتحديد كميا أو المهارات الفنية • أقل سهولة بالنسبة للتعلم المعقد مثل تطوير المواقف المعروف بصعوبة تقييمه • تتصاعد التكلفة إذا ما كانت الأنظمة مصممة بشكل سيء مما يزيد من العمل المطلوب للقياس والتحليل.

كما يوضح الجدول رقم (11) تفصيلاً دقيقاً لما يتم قياسه في المستوى الثالث من نموذج كيرك باتريك وهو السلوك، وكما يلي:

الجدول رقم (11)

وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
تقييم السلوك يتم بقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل، ويمكن أن يكون ذلك بعد التدريب فوراً أو بعدة اشهر بناءاً على الحالة:	هناك حاجة للملاحظة والمقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير وجدواه واستدامته.	قياس تغير السلوك كمياً وتفسيره أصعب من تقييم رد الفعل والتعلم.
· هل وضع المتدربون ما تعلموه موضع التنفيذ عند عودتهم إلى العمل؟	· عمليات التقييم الاعتباطية السريعة غير موثوقة لأن الأشخاص يتغيرون بطرق مختلفة باختلاف الوقت.	· لن تكون أنظمة الإجابة البسيطة والسريعة كافية على الأغلب.
·هل تم استخدام المعرفة والمهارات اللازمة؟	· ينبغي أن تكون عمليات التقييم متقنة ومتواصلة وتحول بعد ذلك إلى أداة تحليل ملائمة.	· تعاون ومهارة المراقبين وخاصة المدراء المسئولين عاملان هامان ولكن من الصعب التحكم بهما.
· هل ظهر تغيير ملحوظ وقابل للقياس في نشاط وأداء المتدربين عند عودتهم إلى وظائفهم؟ · هل استمر التغيير في السلوك والمعرفة الجديدة؟	· ينبغي أن تصمم عمليات التقييم بشكل يخفف من المحاكمة الذاتية للمُقيِّم حيث أنها عامل متغير قد يؤثر على موثوقية وتماسك القياس.	· من الصعب إدارة وتحليل عمليات التقييم المتقنة والمتواصلة وهي غير ممكنة عملياً بدون نظام جيد التصميم منذ البداية.
· هل باستطاعة المتدرب نقل ما تعلمه إلى شخص آخر؟ · هل يدرك المتدرب التغيير الذي حصل في سلوكه ومعرفته	· رأي المتدرب، وهو مؤشر ذو أهمية، إلا أنه ذاتي وغير موثوق أيضاً. لذا ينبغي قياسه بطريقة محددة ومتماسكة.	· تقييم التنفيذ والتطبيق مهم للغاية، حيث أنه لا فائدة تذكر من رد الفعل الجيد و الزيادة الجدية في المقدرة إذا لم يتغير شيء عند العودة إلى العمل، لذا فان التقييم في هذا المجال يعد حيوياً وإن

وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
ومستوى مهاراته؟	· التغذية الراجعة 380 درجة أسلوب مفيد ولكن ينبغي عدم استعمالها قبل التدريب لأن المجيبين عليها قد يبدوا رأيهم حول التغيير المفترض بعد التدريب، ويمكن تحليلها بالنسبة لمجموعات من المجيبين والمتدربين. · يمكن تصميم عمليات التقييم حول سيناريوهات أداء ذات علاقة ومؤشرات أو معايير محددة ورئيسية للأداء. · من الصعب إدخال عمليات التقييم من خلال الاتصال بالانترنت والكترونياً فعمليات التقييم تسير أكثر إلى النجاح عند دمجها ضمن بروتوكولات الإدارة والقيادة القائمة · قد يكون التقييم الذاتي مفيداً باستخدام معايير وقياسات مصممة بعناية.	كان موضعاً للتحدي. · تقييم تغيرالسلوك ممكن إذا ما أعطي دعماً جيداً و اهتماماً من قبل المدراء المسئولين أو المتدربين، لذا فانه من المفيد إقحامهم منذ البداية و تعريفهم بفوائده لهم بما يرتبط بتقييم المستوى "4" أدناه.

كما يوضح الجدول رقم (12) تفصيلاً دقيقاً لما يتم قياسه في المستوى الرابع من نموذج كيرك باتريك وهو النتائج، وكما يلي:

الجدول رقم (12)

وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
تقييم النتائج يتم بقياس مدى تأثيرها من خلال أداء المتدرب على العمل أو المحيط – انه الاختبار اللاذع. · يقيس بشكل نموذجي مؤشرات الأداء الرئيسية في العمل أو المؤسسة، مثل: – الأحجام، القيم، النسب المئوية، مقاييس الزمن، العائد على الاستثمار وغيرها من النواحي القابلة للتحديد كمياً من الأداء المؤسساتي. على سبيل المثال: أعداد الشكاوى، حركة عناصر العاملين، التآكل، حالات الفشل، الهدر، عدم الالتزام، معدلات الجودة، تحقيق المعايير القياسية والحصول على المصادقات، النمو، القدرة على الاحتفاظ...الخ.	من المحتمل أن يكون العديد من هذه القياسات موجود مسبقاً من خلال الأنظمة المعتادة للإدارة وتنظيم التقارير. · يكمن التحدي في تحديد ما الذي سيتم ربطه بالمدخلات والتأثير لدى المتدرب وكيفية ذلك. · من المهم تحديد المسؤولية والأهمية والاتفاق عليهما مع المتدرب في بداية التدريب بحيث يفهم ما الذي سيخضع للقياس. · تغشو هذه العملية التمرس في الإدارة العادية الجيدة وبكل بساطة لا تحتاج إلا إلى الربط مع مدخلات التدريب. · إن الفشل في الربط بنوع وتوقيت مدخلات التدريب يجعل من الصعب عزو النتائج إلى التدريب. · إن تدريب كبار الأشخاص خاصة والتقييم السنوي والاتفاق المتواصل على الغايات الرئيسية للعمل تدخل كلها في صميم قياس نتائج العمل المأخوذة من التدريب.	ليس هناك صعوبة خاصة في تقييم النتائج فردياً، أما المؤسسة بأكملها فإن الأمر يشكل تحدياً أكبر بكثير، على الأقل بسبب الاعتماد على الإدارة المباشرة وعلى تكرر ونطاق ما تغير من هيكليات ومسؤوليات وأدوار مما يعقد عملية ردها إلى أسباب واضحة. · هناك أيضاً عوامل خارجية تؤثر إلى حد كبير على أداء العمل و المؤسسة مما يغطي المسبب الحقيقي للنتائج الجيدة أو السيئة.

اعتبارات يجب مراعاتها لقياس العائد من التدريب

- يعتبر القياس والتقييم من العمليات الضرورية لبناء ثقافة مؤسسية تقوم على مخرجات التدريب.
- يتعذر على المؤسسات تحديد العائد الحقيقى للتدريب من دون استخدام أدوات تقييم فعالة وبذل جهود كبيرة فى هذه العملية.
- اعتبار مديري ومنسقي التدريب شركاء فعليين، ليتسنى تحقيق أهداف التدريب، وتتمكن المنظمة من توصيل أفضل خدماتها لعملائها.
- ضرورة إعطاء فترة كافية لقياس أثر نتائج التدريب على أداء وعمل الموظف على الأقل ثلاث شهور من ممارسة الموظف المتدرب لعمله بعد إنتهاء التدريب.

كيفية قياس العائد على التدريب

اولاً: متابعة اداء المتدرب الخريج

متابعة مستوى أداء الموظف من خلال مخرجات الأعمال والجودة في العمل، وكلفة العمل، ورضا متلقي الخدمة ومدى الإلتزام بالجداول الزمنية وتنفيذ الأنشطة والمهام عن طريق قاعدة بيانات خاصة بالأداء.

ثانياً: المقارنة

مقارنة نتائج تقييم الأداء للمتدرب الخريج عن السنوات السابقة وملاحظة أي تغييرات في مستوى أدائه وخاصة المهارات والمعارف التي تدرب عليها.

ثالثاً: ردود فعل متلقي الخدمة وانطباعاتهم

القيام باستقصاء وتوجيه بعض الأسئلة سواء المكتوبة أو الشفهية عن مستوى الخدمة التي يقدمها الموظف وعن حسن تعامله وعلاقته بمتلقي الخدمة، وعما إذا كان لديهم مقترحات لتطوير وتحسين الخدمة.

رابعاً: عوامل متداخلة

تحسن أداء الموظف أو قدرته على تقديم خدمة وتحقيق ايرادات وأرباح قد يتكون نتيجة عناصر متداخلة، منها فاعلية التدريب الذي تلقاه الموظف، أو بسبب تعديل أو تخفيض سعر منتج أو تبسيط إجراء تقديم الخدمة.

خامساً: حساب تكاليف الجودة

غياب الجودة وارتفاع معدل الفاقد في الوقت أو المال أو المعدات أو الموارد عامةً يكون بسبب الأخطاء. فإذا نجح البرنامج التدريبي في تقليص معدلات الاخطاء والفاقد، فسينجح ايضا في تقليص النفقات. ومن مؤشرات غياب الجودة عدم رضا العملاء وهو مؤشر معنوي يصعب قياسه وتقديره في صورة رقمية أو محاسبية.

سادساً: توفير المصروفات والوقت

تهدف برامج التدريب على إدارة الوقت الى تمكين الموظفين من ما يلي:

- إنجاز مهامهم في وقت أقصر أو بأقل مساعدة ممكنة.
- تشير قيمة الوقت المستثمر الذي يتم توفيره الى نجاح التدريب.
- كما تتم ترجمتها الى أرقام وقيم مالية، لأن:

توفير الوقت وسرعة الإنجاز = إستهلاك كهرباء أقل
+ توفير ساعات إضافية للعاملين
+ إستهلاك أقل للورق والأحبار
والمكالمات الهاتفية وغيرها.

- تقديرات المشرفين والمديرين في بعض الأحيان، حيث يطلب من المشرفين والمديرين المهتمين بعملية ما او برنامج ما أن يعطوا قيمة تقديرية للتحسن والتطوير الذي لاحظوه على أداء موظفيهم وهم اقدر الاشخاص على ذلك.

أهم العناصر التى تحد من قياس العائد من الاستثمار فى التدريب

1. مشاركة ودعم المشرفين.
2. أهداف المنشأة.
3. إلتزام ودعم المديرين التنفيذيين.
4. الإعتمادية والتبادل بين التدريب والتغيير فى التكنولوجيا.

يتم احتساب العائد من التدريب من خلال إتباع الخطوات التالية:

أ. عائد البرنامج التدريبي

يتم بمقارنة نتائج مؤشرات الأداء في المنظمة قبل وبعد إنعقاد البرنامج التدريبي، ولضمان تنفيذ هذه الخطوة يجب أن يتم مراعاة ما يلي:

- أن يتم احتساب العائد من التدريب لبرامج تدريبية مختارة ذات أهداف محددة ومرتبطة بتحقيق مؤشرات أداء على مستوى المنظمة.
- يجب ان تكون المؤشرات الأداء المعنية قابلة للقياس والترجمة إلى أرقام أو قيم مالية.
- توفر إمكانية الحصول على تغذية حول تلك المؤشرات خلال الفترة الزمنية المشمولة باحتساب العائد من التدريب.

ب. تكلفة البرنامج التدريبي

إحتساب المبالغ المالية المستثمرة في تلبية الإحتياجات التدريبية للمنظمة، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية بالشؤون المالية في المنظمة، حيث يجب ان تشمل تلك التكاليف على مايلي:

- تكاليف التدريب المباشر والمتعلقة بتقديم التدريب وبالعادة تكون قيمة عطاء التدريب.
- تكاليف أنشطة التدريب غير المباشرة مثل تكاليف مسح الإحتياجات التدريبية، إعداد الخطة التدريبية، تصميم المحتوى التدريبي، المتابعة والتقييم،.. الخ.

- تكاليف الدعم العام لعمليات التدريب مثل تكاليف استخدام المباني والتجهيزات، المعينات التدريبية، إعداد وتوفير مواد التدريب، مكافآت الموظفين المقدمين للتدريب،...الخ، حيث يتم شمول واحتساب هذه التكاليف في حال كان التدريب سيتم تنفيذه داخلياً من قبل موظفي المنظمة أو من خلال مدربين بشكل فردي معنيين فقط بتقديم التدريب دون توفير بقية عناصر الدعم الاخرى مثل المكان والوسائل وغيرها، او في حال ان عطاء التدريب لم يشمل توفير تلك العناصر.

ت. العائد على الاستثمار من التدريب:

وهي المقارنة بين نتائج مؤشرات الأداء التي تعكس العوائد من البرنامج وتكلفة التدريب وذلك على مستوى المنظمة، حيث يتم ذلك من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار من التدريب (ROI)} = \frac{\text{فوائد البرنامج} - \text{تكاليف البرنامج}}{\text{تكاليف البرنامج}}$$

حالة تطبيقية لقياس اثر العائد من التدريب

(قياس وتقييم العائد على الاستثمار في التدريب لدورة Visio)

المستوى الأول رد الفعل

تم قياس رد فعل المتدربين على مجموعة من البرامج التدريبية المتشابهة التي تم عقدها أربع مرات لمشاركين مختلفين من المنظمة، حيث تم قياس رد الفعل، بناء على استبانات تم تطويرها من خلال قسم التدريب والتطوير وتم توزيعها على المتدربين لتعبئتها وكانت النتائج على النحو التالي:

البرنامـــج الأول		
معدلات الرضا عن محاور البرنامج		
	محاور التقييم	معدل الرضا
.1	معدل الرضا عن بند محتوى البرنامج	89.8
.2	معدل الرضا عن بند الموارد المتاحة	67.7
.3	معدل الرضا عن المحاضر	91.2
المعدل العام لرضا المشاركين عن البرنامج التدريبي		82.9
البرنامـــج الثاني		
معدلات الرضا عن محاور البرنامج		
	محاور التقييم	معدل الرضا
.1	معدل الرضا عن بند محتوى البرنامج	87.0
.2	معدل الرضا عن بند الموارد المتاحة	64.6
.3	معدل الرضا عن المحاضر	88.6
المعدل العام لرضا المشاركين عن البرنامج التدريبي		80.1
البرنـامـــج الثالث		
معدلات الرضا عن محاور البرنامج		
	محاور التقييم	معدل الرضا
.1	معدل الرضا عن بند محتوى البرنامج	96.4
.2	معدل الرضا عن بند الموارد المتاحة	82.9
.3	معدل الرضا عن المحاضر	95.5
المعدل العام لرضا المشاركين عن البرنامج التدريبي		91.6
البرنامـــج الرابع		
معدلات الرضا عن محاور البرنامج		
	محاور التقييم	معدل الرضا
.1	معدل الرضا عن بند محتوى البرنامج	84.7
.2	معدل الرضا عن بند الموارد المتاحة	55.2
.3	معدل الرضا عن المحاضر	88.6
المعدل العام لرضا المشاركين عن البرنامج التدريبي		76.2

المستوى الثاني: درجة التعلم والمعرفة الذي أحرزه المتدرب

وتم قياس ماحصل عليه المتدرب خلال إنتظامه في البرنامج التدريبي وما لديه من علم ومعرفة وتم قياسه عن طريق أحد او كلا الطريقتين التاليتين:

- الامتحان القبلي و البعدي.
- مشاريع التخرج للمتدربين.

*** علماً بأن التقييم تم من خلال المدرب وبالتنسيق مع قسم التدريب والتطوير في المنظمة.**

مكان العمل في المنظمة	اسم الموظف	العلامة
دائرة الانتاج	فيصل	C+
دائرة التسويق	رحاب	B
دائرة الموارد البشرية	سميرة	C+
دائرة التسويق	فارس	B+
دائرة الموارد البشرية	مازن	B
دائرة الموارد البشرية	أحمد	B
الدائرة المالية	صالح	B +
دائرة الانتاج	معتز	B
الدائرة المالية	يزن	B
دائرة البحث والتطوير	فارس	B
دائرة البحث والتطوير	حسين	B
دائرة التسويق	جيهان	B+
دائرة التسويق	تالا	B+
دائرة التسويق	تمارا	A
دائرة الموارد البشرية	لينا	B
دائرة الموارد البشرية	ليان	B
دائرة الموارد البشرية	محمد	B
دائرة الانتاج	عبدالله	B
دائرة الانتاج	جمال	C+
الدائرة المالية	رانيا	C+

المستوى الثالث (المهارات) قياس نتائج التطبيق

- **يتم قياس هذا المستوى للدورات التي يتم تعلم مهارات فنية فيها والموضحة في البطاقة التعريفية للبرنامج.**

وتم قياسه في هذة الدورة بتقييم الاعمال المنجزه من قبل المشاركين وفق المعايير المقترحة في تقييم المخططات الرسومية التي تم تصميمها على برنامج (VISIO) وكمايلي:

التحليل:

- فهم وتمكن الرسام من خطوات المعاملة والإجراءات مكتملة الخطوات واضحة وصحيحة ومنطقية.
- توافق وملائمة نوع المخطط الرسومي المستخدم مع الإجراء المراد تمثيله.

  مثلا: مخطط Network diagram لمخططات شبكات الحواسيب

  مخطط Organization Chart لمخططات الهيكل التنظيمي للدوائر

  مخطط Cross Functional Diagram في سير إجراءات المعاملة

- استخدام الكائن الرسومي المناسب للإجراء المناسب.

  مثلا: الكائن Process لتنفيذ إجراء.

  الكائن Decision لاتخاذ قرار (نعم أو لا).

  الكائن Terminator لبداية ونهاية الإجراء.

- المهارات الفنية ودقة التصميم وإعداد الصفحة.
- المدة الزمنية المستغرقة في التصميم.
- حجم المخطط الرسومي.
- استخدام خصائص الأشكال الرسومية في تحديد مدة وكلفة الإجراء.

مثلا: تفعيل خاصية (Cost) لحساب الكلفة و خاصية (Duration) لحساب المدة الزمنية. الفاصل Separator.

- قابلية المخطط لإنشاء تقرير به في برنامج فيزيو.

- **تقييم الاعمال المنجزه من قبل المشاركين نتيجة التحاقهم بالدورات التدريبية:**

مكان العمل في الدائرة	اسم الموظف	العلامة
دائرة الانتاج	يزن	C
دائرة التسويق	محمد	C+
دائرة الموارد البشرية	رويدا	C
الدائرة المالية	خالد	B+
دائرة البحث والتطوير	ليان	C
دائرة الانتاج	عون	B
دائرة الانتاج	أحمد	C
دائرة الانتاج	نسرين	B
الدائرة المالية	رامي	C
دائرة الموارد البشرية	نزيه	C
دائرة الموارد البشرية	عطا الله	B+
الدائرة المالية	تمارا	B+
دائرة التسويق	جيهان	B
دائرة التسويق	فارس	c
دائرة التسويق	هدى	C+
دائرة البحث والتطوير	فارس	C+
دائرة البحث والتطوير	تيسير	C+
دائرة التسويق	عبد الله	C+

*** بعد عملية التقييم وبهدف بيان نقاط التحسين المطلوبة للبرامج، تم أخذ الملاحظات التالية:**

إفتقار بعض المخططات للمزايا الفنية الاتية:

- ضبط وملائمة حجم الصفحه (size to fit Drawing Contents) وخاصة في المخططات الكبيرة.
- الميزات الفنية في برنامج visio من حيث جماليات التصميم ضبط المسافات بين الأشكال الرسومية.

- عدم جاهزية المخطط للطباعة وإنشاء التقارير.
- استخدام وسيلة Text Tools في كتابة عنوان للمخطط.

المستوى الرابع: قياس العائد على الاستثمار (ROI):

*** بهدف قياس العائد من التدريب تم استخدام المعادلة التالية:**

العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI) = <u>فوائد البرنامج – تكاليف البرنامج</u>
تكاليف البرنامج

- **أو بمعنى آخر : <u>الوفورات المحققة</u>**
  تكاليف البرنامج

وبتطبيق المعادلة السابقة على هذه الدورة تبين ما يلي:

- مجموع المخططات التي تم إعدادها من قبل المشاركين في الدورة بعد انتهائها وعودتهم لدوائرهم = (227) مخطط.
- الكلفة التقريبية لإعداد المخطط (10) دنانير، وذلك حسب آخر سعر دفعته المنظمة لتنفيذ هذه المخططات.
- الكلفة الإجمالية التقريبية (فوائد البرنامج) = 227*10= 2270
- الوفورات المحققة = الكلفة الإجمالية التقريبية – كلفة التدريب
- كلفة التدريب = 400+ 150+ 150+ 150+ 100 = 950 دينار.
- كلفة المدرب الخارجي الذي نفذ البرنامج الأول = 400 دينار
- كلفة المدرب الداخلي الذي تم تدريبه في البرنامج الأول وتم اختياره لتنفيذ البرنامج الثاني في الدائرة = 150 دينار
- كلفة المدرب الداخلي الذي تم تدريبه في البرنامج الأول أو الثاني وتم اختياره لتنفيذ البرنامج الثالث في الدائرة = 150 دينار
- كلفة المدرب الداخلي الذي تم تدريبه في البرنامج الأول أو الثاني أو الثالث وتم اختياره لتنفيذ البرنامج الرابع في الدائرة = 150 دينار
- التكاليف الإضافية مثل القرطاسية والضيافة = 100 دينار

العائد على الاستثمار من التدريب حسب المعادلة السابقة = فوائد البرنامج – تكاليف البرنامج
تكاليف البرنامج

$$1.4 = \frac{950 - 2270}{950} =$$

وهي نسبة اكبر من (1) بمعنى أن هناك عائد مباشر من الاستثمار في التدريب.

- **ملاحظـــــة:**

لتحقيق فائدة وعائد مناسب من التدريب يجب أن تكون النسبة الناتجة عن تطبيق المعادلة السابقة اكبر من (1) بمعنى أن نسبة الوفورات المتحققة إلى التكاليف اكبر من (1).

الفصل الحادي عشر

نقل المعرفة المكتسبة من التدريب

الفصل الحادي عشر

نقل المعرفة المكتسبة من التدريب

مفهوم نقل المعرفة المكتسبة من التدريب

لقد أزداد الاهتمام مؤخراً من قبل المنظمات المعاصرة بنقل المعرفة المكتسبة من التدريب، وذلك لدورها الكبير في زيادة معرفة جميع العاملين في المنظمة وإطلاعهم على كافة البرامج التدريبية والمؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية التي يشارك فيها الموظف، وبالتالي تنقل جزء ولو بسيط من المعارف الى كافة موظفي المنظمة.

وبناء على ما سبق فإن نقل المعرفة المكتسبة من التدريب هي الآليات والخطوات التي يتم إتباعها في المنظمة لنقل المعرفة التي اكتسبها الموظف من خلال التحاقه ببرامج تدريبية أو مؤتمرات أو ندوات أو حلقات تدريسية الى زملائه في العمل، وبالتالي تفيد هذه العملية في الإرتقاء بأداء العاملين في المنظمة وتعظيم الإستفادة من المعرفة المكتسبة والمحافظة عليها وتطويرها وتقاسم المعرفة وإتاحتها للجميع.

المسؤوليات والإجراءات في مرحلة نقل المعرفة المكتسبة من التدريب

هناك مجموعة من الخطوات والمسؤوليات في هذه المرحلة يمكن إيجازها بالنقاط التالية:

أ. يقوم الموظف المتدرب (المشارك في أي برنامج تدريبي) بإعداد تقرير مختصر عن البرنامج التدريبي أو الندوة العلمية التي شارك فيها، بحيث يتضمن التقرير ما يلي:

- عنوان البرنامج التدريبي.
- مكان وتاريخ انعقاده.
- الجهة المنفذة للبرنامج.

- عدد المشاركين في البرنامج التدريبي.
- الأهداف الأساسية للبرنامج التدريبي.
- شرح مختصر للموضوعات الرئيسية للبرنامج التدريبي.
- التوصيات والنتائج للبرنامج أو الفعالية.
- مدى الإستفادة من البرنامج التدريبي في العمل.
- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وأهداف المنظمة.
- مدى إمكانية تطبيق المعرفة المتحصلة والمهارات المكتسبة من البرنامج على أرض الواقع.
- أية مقترحات لتطبيق أو تطوير البرنامج مستقبلاً.

ويوضح النموذج رقم (17) أدناه نموذج تقرير المشاركة في برنامج تدريبي أو فعالية تدريبية هذه الخطوة.

النموذج رقم (17)

أسم الموظف المتدرب		المسمى الوظيفي	
الإدارة		المديرية	
القسم		المؤهل العلمي	
الفئة المستهدفة للموظف		التخصص	
اسم البرنامج/الدورة التدريبية		مدة البرنامج / الدورة (يوم)	
مكان الإنعقاد		تاريخ الإنعقاد	
الجهة المنفذة للتدريب		عدد المشاركين	
تاريخ اعداد التقرير		توقيع معد التقرير	

❖ الرجاء كتابة تقرير موجز لا يزيد عن صفحتين حول البرنامج/ الدورة التدريبية متضمناً ما يلي:

1. الأهداف الأساسية للبرنامج.
2. شرح مختصر للموضوعات الرئيسية للبرنامج.

3. التوصيات والنتائج للبرنامج.
4. الجوانب التي يمكن الإستفادة منها في العمل.
5. مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وأهداف المنظمة.
6. إمكانية تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة من البرنامج على ارض الواقع.
7. أية اقتراحات لتطبيق أو تطوير البرنامج مستقبلاً.........................

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ب. يقوم الموظف المتدرب برفع نسخة من التقرير أعلاه، ويرفق فيه المادة العملية الخاصة بالبرنامج التدريبي الذي شارك به إلى رئيسه المباشر خلال مدة لا تزيد عن (10) أيام عمل من تاريخ إنتهاء البرنامج التدريبي.

ت. يقوم المسئول المباشر باستلام تقرير المشاركة من الموظف المتدرب ومراجعته وتزويد قسم التدريب بالتقرير.

ث. يقوم قسم التدريب بالخطوات التالية:

- متابعة استلام التقارير المقدمة من المتدربين الخريجين وتوثيقها وفهرستها وفقاً للبرامج والتواريخ وبطريقة يسهل الرجوع إليها.
- إعداد تقرير يلخص أهم نتائج تقارير المشاركة المقدمة من المتدربين وتضمينها أهم التوصيات التطويرية ورفعه لرئيس قسم التدريب.

- يقوم موظفي القسم بتصنيف المادة التدريبية (المرفقة مع التقرير) وتوثيقها ونشرها ورقيا والكترونياً.

ج. يقوم رئيس قسم التدريب بما يلي:

- الإشراف على عملية توثيق التقارير المقدمة من المتدربين الخريجين.
- الإشراف على توثيق ونشر المواد التدريبية المقدمة من المتدربين الخريجين.
- الإستفادة من التقارير المقدمة لتنظيم البرامج التدريبية المستقبلية.

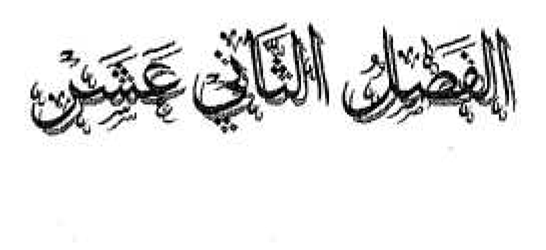
ح. يقوم قسم التدريب في المنظمة بدراسة تقارير البرامج التدريبية وتحديد طريقة نقل المعرفة المكتسبة المتعلقة بكل برنامج لموظفي المنظمة الذين لم يشاركوا في البرنامج، وذلك حسب الطرق والبدائل التالية:

- وضع تفاصيل البرنامج على الموقع الالكتروني اوالشبكة الداخلية (Intranet).
- تقديم عرض توضيحي.
- عقد جلسات نقاشية وذلك للبرامج التي يكون قد شارك بها اكثر من موظف.

خ. من الممكن أن يتم استخدام أكثر من طريقة من الطرق المحددة لنقل المعرفة المكتسبة، وذلك حسب طبيعة ونوعية البرنامج وأهميته للمنظمة ويتم إبلاغ الموظف او الموظفين بالطريقة المطلوب بها نقل المعرفة الى زملائهم خطياً من خلال المسئول المباشر.

د. يقوم قسم التدريب في المنظمة بالمتابعة مع الموظف المتدرب على إعداد العروض التوضيحية او الحوارات النقاشية، إضافة الى عمل كافة التحضيرات اللازمة لعقد الجلسات التي سيتم من خلالها تقديم العروض او الحوار، ابتدأ من دعوة الموظفين المعنيين، حجز القاعات، توفير المواد،... الخ.

ذ. يتم رفع تقرير حول الحدث المتعلق بنقل المعرفة الى مدير الموارد البشرية.



مشكلات التدريب

الفصل الثاني عشر

مشكلات التدريب

مفهوم مشكلات التدريب

تعتبر عملية رصد مشاكل التدريب من المداخل الرئيسية لتطوير البرامج التدريبية وذلك بتجنب هذه المشاكل وتحديدها خطوة بخطوة، وبذلك يسهل على القائمين على العملية التدريبية من معرفة جوانب القصور والإنحراف في كل مرحلة من مراحل التدريب، ومن ثم القيام بعلاجها وإتخاذ الإجراءات الوقائية مستقبلاً لتجنبها.

إن عملية معرفة مشكلات التدريب ورصدها وتشخيصها وتحليلها تعد من الإتجاهات التي يجب الإهتمام فيها باستخدام الأساليب العلمية وبالإستعانة بالأدوات المناسبة لتحديد المشكلات مثل الاستبانة والمقابلات والملاحظة وغيرها من الطرق.

يوجد العديد من الأسباب والمصادر التي يمكن أن ينتج عنها مشاكل أثناء سير العملية التدريبية، نذكر منها:

أ. المشاكل التدريبية الناجمة من البرنامج التدريبي.

ب. المشاكل التدريبية الناجمة من المدربين.

ت. المشاكل التدريبية الناجمة من المتدربين.

ث. المشاكل التدريبية الناجمة من القائمين على البرنامج التدريبي.

ج. المشاكل التدريبية الناجمة من مكان التدريب.

ولتحديد أسباب ومشكلات التدريب يمكن تقسيم هذه المشكلات حسب مراحل العملية التدريبية وكما يلي:

أ. مشكلات التدريب في مرحلة التمهيد.

ب. مشكلات التدريب في مرحلة التخطيط.

ت. مشكلات التدريب في مرحلة التنفيذ.

ث. مشكلات التدريب في مرحلة التقييم.

أولاً: مشكلات التدريب في مرحلة التمهيد

قد تواجه عملية التدريب في المرحلة التمهيدية وقبل البدء بنشاط التدريب بعض المشكلات والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- **ضعف قسم التدريب في المنظمة**

ويظهر هذا الضعف في النواحي التالية:

أ. صغر حجم قسم التدريب.

ب. عدم توفر الموظفين المؤهلين والمتخصصين في قسم التدريب.

ت. ضعف انفتاح قسم التدريب على باقي الوحدات الإدارية في المنظمة.

- **ضعف التنظيم في الوحدات الإدارية**

حيث يظهر هذا الضعف في النواحي التالية:

أ. عدم وجود محددات وظيفية لكل وحدة إدارية معدة بأسلوب علمي صحيح على أساس حجم العمل ومعدلات الأداء.

ب. ضعف عملية مسح وتحديد الإحتياجات التدريبية في الوحدات الإدارية الأمر الذي يؤثر على واقعية وكفاءة العملية التدريبية.

ت. الاعتماد على التقدير الشخصي الذي يتعذر معه إعادة التحديد الدقيق لإعداد الموظفين المطلوب تدريبهم في المجالات التخصصية المختلفة.

- **ضعف ثقافة التدريب في المنظمة**

ويظهر هذا الضعف في النواحي التالية:

i. ضعف اهتمام العاملين في المنظمة بأهمية ودور التدريب في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وبالتالي عدم الجدية في الانتظام والإلتحاق في البرامج التدريبية.

ii. ضعف إيمان فئة المدراء في المنظمة بأهمية التدريب، وبالتالي فإن هذا يؤدي الى عدم المساهمة بتحديد الإحتياجات التدريبية بالطرق الصحيحة، وعدم الجدية في ترشيح العاملين الذين يستحقون فعلياً هذه الدورات.

ثانياً: مشكلات التدريب في مرحلة التخطيط

قد تواجه عملية التخطيط للتدريب بعض المشكلات كما يرى بعض المختصين والتي يمكن عرضها فيما يلي:

• **عدم توفر المعلومات المطلوبة**

يحتاج التدريب الفعال الى المعلومات اللازمة عن الموظفين ومؤهلاتهم وخبراتهم والبرامج التدريبية التي حصلوا عليها سابقاً، وذلك لكي يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بالشكل الصحيح وبالتالي تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يحقق الأهداف التي وضع من أجلها.

إن عدم توفر المعلومات الدقيقة والكافية يؤدي الى مشاكل عديدة في إدارة العملية التدريبية أهمها:

أ. غياب التخطيط السليم للعملية التدريبية.

ب. ضعف القدرة على تحديد الإحتياجات التدريبية بالطرق العلمية الصحيحة.

ت. عدم توفر السجلات اللازمة للتدريب، ومن أهم هذه السجلات:

- سجل مسح وتحديد الإحتياجات التدريبية.
- سجل المدربين المعتمدين في المنظمة.
- سجل البرامج التدريبية التي تم عقدها في الفترات السابقة في المنظمة.
- سجل الجهات القائمة على تدريب العاملين في المنظمة في الفترات السابقة.
- سجل بطاقات الموظفين التدريبية.

ث. غياب السياسات التدريبية وعدم وضوحها للعاملين في المنظمة.

ج. إضعاف جهود التدريب وإبعادها عن الإنتظام الفاعلية بحيث تتأرجح في إنتظامها حسب حماس وتفهم القائمين على إدارة التدريب.

• **غياب الوصف الوظيفي**

إن عدم توفر الوصف الوظيفي الواضح والدقيق والمعد بأسلوب علمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المنظمة يؤدي الى ما يلي:

أ. عدم القدرة على تحديد مستوى التأهيل اللازم للوظيفة من حيث الخبرات والمؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة.

ب. عدم القدرة على تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمة بالطرق العلمية الصحيحة، وذلك لأن الاعتماد على الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة في المنظمة من الأسس الرئيسية لتحديد الإحتياجات التدريبية.

- **ضعف الخبرات والكفاءات لدى العاملين في مجال التدريب:**

يؤدي ضعف الخبرات والكفاءات لدى العاملين في مجال التدريب إلى ما يلي:

أ. عدم استخدام أحدث الأساليب العلمية في هذا المجال.

ب. تنفيذ العملية التدريبية في المنظمة بطريقة تقليدية وعشوائية.

ت. عدم ارتكاز عملية مسح وتحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمة على سجلات تقييم الأداء والوصف الوظيفي للوظائف والمشاريع التطويرية في المنظمة وخططها الاستراتيجية المستقبلية، وهذا بالتالي يؤدي الى ضعف نشاط التدريب بشكل عام لأن مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية هي المرحلة الأولى والأساسية لنشاط التدريب.

ث. ضعف إعداد الخطط التدريبية من قبل القائمين على التدريب، وتتضمن عادة مجموعة من البرامج التدريبية واللقاءات والحلقات المختلفة من غير الإهتمام المناسب بملاحظة المعوقات الكثيرة أثناء التنفيذ الذي يؤدي إلى عرقلة النجاح، كإعداد المدربين ووضع سياسات الحوافز للمدربين والمتدربين على السواء وغير ذلك.

- **ضعف إيمان الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية التدريب:**

من الضروري أن تهتم الإدارة العليا في المنظمة بنشاط التدريب وذلك بإدراكها لأهمية التدريب وللفائدة الكبيرة التي ستعود على المنظمة والعاملين فيها، ويظهر عدم إلتزام الإدارة العليا واهتمامها بنشاط التدريب في النواحي التالية:

1. عدم الإهتمام بربط الخطة الاستراتيجية للتدريب بالخطة العامة للمنظمة.
2. اعتبار نشاط التدريب في المنظمة نشاط فرعي من حيث الأولويات.
3. التردد في ترشيح العاملين في المنظمة للإلتحاق بالدورات التدريبية، بحجة كثرة الأعمال.
4. عدم مراعاة الدقة في اختيار البرنامج التدريبي الملائم للموظف المناسب.
5. عدم تخصيص الموازنات المالية المناسبة والكافية لنشاط التدريب.
6. ضعف الاهتمام بتوفير الكادر المناسب من الموظفين المؤهلين لقسم التدريب.

- **عدم اهتمام المتدرب نفسه بالبرنامج التدريبي الذي يلتحق فيه:**

يوجد عدة أسباب تؤدي الى عدم اهتمام المتدرب بالبرنامج التدريبي أهمها:

أ. من النتائج الرئيسية لضعف تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دقيق ترشيح العاملين غير المؤهلين للبرنامج التدريبي، وقد ينتج عن ذلك وجود عدم الرغبة من قبل بعضهم في الإنضمام لمثل هذه البرامج لعدم قدرته على اكتساب المعارف والمهارات في المطلوبة في هذه البرامج وذلك بسبب وجود فروقات فردية واضحة بينه وبين باقي المتدربين.

ب. ترشيح بعض الموظفين اللذين لا يرغبون في البرنامج التدريبي، وذلك لأنه قد انخرط فيه مسبقاً وبالتالي فإن المواضيع التي تطرح في البرنامج تكون قديمة بالنسبة له.

ت. عدم جدية بعض المتدربين بالإلتزام بأوقات البرنامج التدريبي.

ث. انضمام بعض العاملين للبرامج التدريبية فقط للتهرب من جو العمل.

- **اختيار الأساليب والوسائل التدريبية المناسبة**

من الضروري اختيار الأساليب والوسائل التدريبية المناسبة والممكن إعتمادها وفقاً لما يلي:

أ. الأهداف المطلوبة.

ب. موضوعات البرنامج التدريبي.

ت. مدى توفر المصادر التدريبية.

ث. مدى توفر المدربين.

ج. مدى توفر المعدات.

ح. مدى توفر الأجهزة السمعية والبصرية.

خ. الوقت المخصص للتدريب.

د. طبيعة البيئة الاجتماعية والحضارية المتمثلة في القيم والإتجاهات والتكنولوجيا.

ونذكر هنا بأن سوء اختيار التدريب وعدم الإطلاع على محتويات المادة التدريبية قبل استخدامها يؤدي إلى ما يلي:

أ. عدم اختيار الأساليب والوسائل التدريبية الملائمة طبقاً لنوعية المادة التدريبية، ونوعية المتدرب، والمدركات السلبية، ودوافعه وإتجاهاته نحو مواقف التعليم التي اكتسبها المتدرب من خبرات ومواقف سابقة في حياته.

ب. الاعتماد على أسلوب المحاضرة دون الإستعانة بوسائل الإيضاح، الأمر الذي يساعد لا محالة على إعاقة عملية التدريب.

ثالثا: مشكلات التدريب في مرحلة تنفيذ التدريب:

من أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه نشاط التدريب في هذه المرحلة يمكن تلخيصها في ما يلي:

- **ضعف مراعاة شروط الإلتحاق بالبرامج التدريبية**

ويظهر هذا الضعف في النواحي الآتية:

أ. عندما لا تراعي المنظمة الشروط الواردة في الخطة التدريبية عند ترشيح الموظفين للإلتحاق بالبرامج التدريبية، وفي الغالب نجد أن جميع المرشحين يتم قبولهم في البرامج التدريبية دون أن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة من خلفية ثقافية أو معرفة معينة تكون أساس للتدريب، بحيث يحول دون الإستفادة من المواد التدريبية المحددة في البرامج.

ب. قيام المنظمة بترشيح عدد غير كافٍ من موظفيها للبرنامج التدريبي.

ت. عندما لا تلتزم المنظمة بترشيح العاملين لديها في المواعيد المحددة لهذه البرامج، مما يترتب على ذلك تأجيل أو إلغاء البرامج عدة مرات أحياناً. وبناء على ذلك تضطر المؤسسات التدريبية الى عقد برامج تدريبية بأعداد قليلة من المتدربين ولذلك فهي لا تتحقق إقتصاديات التدريب.

- **عدم الإعلان عن البرامج التدريبية بالوقت المناسب:**

إن الإعلان عن البرامج التدريبية لا يتم قبل وقت كاف من موعد إنعقاد البرامج التدريبية، وكذلك لا يتم بالوضوح الكافي للسماح للمسئولين بإتخاذ قراراتهم الصائبة حول جدول البرامج التدريبية للعاملين معهم.

- **الضعف وعدم جدية المنظمة بتنفيذ البرامج التدريبية:**

لا تهتم بعض المنظمات بنشاط التدريب ولذلك لا يبنى هذا النشاط على أسس واضحة في تحديد الإحتياجات التدريبية وكذلك غياب الأسس عند تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي.

ويظهر الضعف وعدم جدية المنظمة في تنفيذ البرنامج التدريبي عندما:

أ. لا يتم إستحداث قسم للتدريب في بعض المنظمات لإدارة العملية التدريبية بنجاح.

ب. تساهل المنظمة وإدارتها مع المؤسسات التدريبية التي ستقوم بتنفيذ نشاط التدريب، حيث لا تهتم وتتجاهل ما يلي:

1. تحديد المادة التدريبية.
2. موضوعات التدريب التي سيتم التدريب عليها.
3. الأسلوب الذي سيتبع لتحقيق هذا الغرض بما يرتبط بالإحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي.

ت. تجاهل المنظمة أثناء ترشيحها للعاملين لديها ما يلي:

1. طبيعة ونوع العاملين المطلوب تدريبهم.
2. المراكز الإدارية للعاملين اللذين تم ترشيحهم ومستواهم الوظيفي، حيث أن التدريب المطلوب للفئات القيادية العليا مثلاً يختلف عن التدريب المطلوب للفئة التنفيذية.
3. المؤهلات العلمية والخبرات العملية للعاملين.

- **سوء اختيار هيئة التدريب:**

إن سوء اختيار الهيئة التدريبية من محاضرين ومدربين ومشرفين تعتبر من المعوقات والمشكلات التي تحول دون فاعلية التدريب.

وتبرز مشكلة عدم وجود المدرب الفعال في النواحي التالية:

أ. عجز المدرب عن توصيل المعلومات للمتدربين بطريقة مفهومة وواضحة ومتسلسلة وممتعة وجذابة مما يؤدي الى صعوبة الإستفادة من التدريب.

ب. عدم التزام بعض المدربين بأهداف الدورة التدريبية.

ت. مخالفة بعض المدربين الإجراءات المتفق عليها والمقررة للبرنامج التدريبي من قبل المنظمة والمؤسسة التدريبية.

ث. ضعف استخدام بعض المدربين للوسائل التدريبية الملائمة لموضوع ومحتويات البرنامج التدريبي.

ج. استخدام بعض المدربين لأسلوب تدريبي واحد مثل أسلوب المحاضرة وعدم التنويع بين الأساليب التدريبية بما يتناسب مع الموضوعات المطروحة وطبيعة المتدربين.

ح. ضعف احترام بعض المدربين لعامل الوقت المخصص للجلسة التدريبية الواحدة.

- **ضعف التحديد الملائم للمدة الزمنية المقررة للبرنامج التدريبي:**

تعتبر قضية الزمن وعامل الوقت من المعوقات التي تتكرر باستمرار أمام إدارة التدريب، حيث أنه من الصعب في حالة إنعدام التخطيط الجيد والصحيح التوفيق بين العنصر الزمني المطلوب لدورة تدريبية معينة، وبين مواد التدريب في هذه الدورة. فإذا طالت المدة الزمنية فقد يشعر المتدربون بالملل، وأن قصرت المدة فقد يحتج البعض لذلك، وإلى هذا يعود السبب في صعوبة التحكم بالوقت من قبل إدارة التدريب في توصيل المعلومات من المدربين إلى المتدربين لاستيعاب المادة المطلوبة وفهمها في خلال المدة المحددة.

- **عدم توافر الجدية من قبل المتدربين للإستفادة من التدريب:**

ويعود السبب في ذلك لأن إلتحاق المتدربين بالدورة يعود إلى رغبة في الهروب من جو العمل كي يقضوا إجازة لا تحتسب لهم من رصيدهم السنوي.

- **ضعف إدارة التدريب:**

ويظهر هذا الضعف عند قيام إدارة التدريب بإجراء قياس فاعلية برامج التدريب حيث تكون إدارة التدريب غير مؤهلة للقيام بهذه المهمة وتنقصها الخبرة اللازمة.

وبناءً على ما سبق فإننا نقترح ضرورة التخطيط السليم للعملية التدريبية وضرورة إتباع استراتيجية واضحة للتدريب تتكامل مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى وكلها تنسجم بالتالي مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وإذا كانت استراتيجية التدريب واضحة ومبنية على أساس علمي فإن هذه المشاكل لا يكون لها وجود ويتم الإستفادة بالتالي من العملية التدريبية على أكمل وجه.

رابعاً: مشاكل التدريب في مرحلة ما بعد التدريب:

من أهم الصعوبات التي قد تعترض عملية تقييم التدريب ما يلي:

- **غياب التحديد الواضح والشامل للأهداف التي يحاول البرنامج التدريبي تحقيقها.**

فالتقييم هو محاولة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف، ولكن تحديد أهداف البرنامج التدريبي ليس بالعملية السهلة التي يمكن تحقيقها كما قد يتصورها البعض، لأن معظم البرامج التدريبية لها أهداف متعددة قد تؤدي إلى خلق عقبات أمام إتمام عملية التقييم.

هذا بالإضافة إلى أن التأكد من تحقيق هذه الأهداف أمر صعب، لأن مجال التدريب يتمثل في معظمه في نواحٍ غير ملموسة يصعب قياسها كمياً.

- **عدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقييم نتائج التدريب.**

لمعرفة إنعكاساته على الإنتاجية وتقويمه لسلوكيات وعادات المتدربين.

- **ضعف التخطيط لعملية تقييم التدريب.**

فكثيراً ما يتم تصميم البرامج التدريبية دون الأخذ بعين الإعتبار كيفية تقييمها، مفترضين أن تؤدي الأساليب الموضوعية إلى دفع المتدرب للتحصيل لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، وقد تتحقق بعض هذه الأهداف إلا أن معظمها لا يمكن تحقيقه. فتقييم التدريب يجب أن يخطط له ابتداء من عملية تجميع الانطباعات عن البرنامج التدريبي حتى نهايته المعقدة التي تستهدف تحليل تكلفة البرنامج بالعائد الذي تحقق.

- **طبيعة نتائج التدريب بعيدة المدى.**

وتلك النتائج تمثل التغييرات التي تطرأ على أداء وظيفة المنظمة أو جزء منها بسبب التغييرات التي طرأت على السلوك في العمل نتيجة لتدريب الأفراد العاملين فيها.

لهذا فإن نتائج التدريب لا تظهر كلها بعد إنتهاء البرنامج التدريبي مباشرة بل إنها تظهر في الأجل الطويل أكثر منها في الأجل القصير، مما يصعب تقويمه من جهة، وقد يدفع بعض المديرين إلى رفض التدريب عندما لا يحقق تغييراً فورياً في السلوك من جهة أخرى.

- **ضعف مستوى الآراء الفاعلة:**

التي تظهر مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقاً لإحتياجات التدريب وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم.

- **ضعف العناصر التي تحكم بنجاح أو فشل البرنامج التدريبي:**

ويعتبرها البعض يعود إلى عدد المتدربين الذين تم تدريبهم، والبعض الآخر يعتبرها تعود إلى المدة التي إستغرقها البرنامج، ورأي آخر يحددها بالأساليب التي أتبعت أو الموضوعات التي تم التدريب عليها، وثمة رأي يؤكد على نوعية المدربين والبيئة الإدارية للمتدربين.

وبناء على ما سبق فأنة يمكن التغلب على المشاكل المختلفة للتدريب وفي كافة المراحل في ظل وجود استراتيجية واضحة للتدريب تأخذ بعين الاعتبار الإحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال تحديد المتطلبات الجديدة للعمل في الشركة ومقارنتها مع القدرات الحالية للعاملين بحيث يتم تحديد هذه الإحتياجات بطريقة علمية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للشركة.

وكذلك فيمكن الحصول على برنامج تدريبي والتغلب على الكثير من المشاكل التقليدية إذا تم اختيار البرنامج التدريبي المناسب وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وإذا تم الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية بأن تكون أهدافها واضحة ومكتوبة وتحقق الأهداف الاستراتيجية للتدريب وبالتالي الاستراتيجية العامة للشركة.

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية:

1. بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
2. حسين، عبدالفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة: سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، 1996.
3. ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد وعبدالمحسن عبدالمحسن، الرياض: دار المريخ، 2003.
4. الرفاعي، يعقوب السيد يوسف، أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت، الإداري، السنة 22، العدد 81، 2000.
5. زويلف، مهدي، حالات وبحوث في الإدارة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار مجدلاوي، 1996.
6. ساسي، الطاهر محمد، طرق وأساليب تدريب العاملين وأثرها على فعالية التدريب، رسالة غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، طرابلس، 2002.
7. ساعاتي، أحمد، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.
8. السلمي، علي، التدريب الإداري، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970.
9. السلمي، علي، التدريب الإداري، عمان: دار زهران، 1995.
10. شمس، جلال، العملية التدريبية، القاهرة: منشورات المركز العربي للتطوير الإداري، 2001.

11. الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
12. صادق، هدى، تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للتدريب،العدد 10، 1993.
13. الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
14. طلبة، عبدالله، الإدارة العامة، دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1995.
15. عباس، سهيلة، وعلي، علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
16. عبدالباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
17. عبد الفتاح، رأفت، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد الموارد البشرية، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي،2001.
18. عبوي، زيد منير، إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن: دار كنوز المعرفة، 2006.
19. عثمانين، غازي، مفاهيم أساسية في التدريب والتطوير، بحث غير منشور، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، 1990.
20. عساف، عبدالمعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، 2000.
21. عقيلي، عمر، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996.
22. العتيبي، سعد بن مرزوق، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
23. عليوة، السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

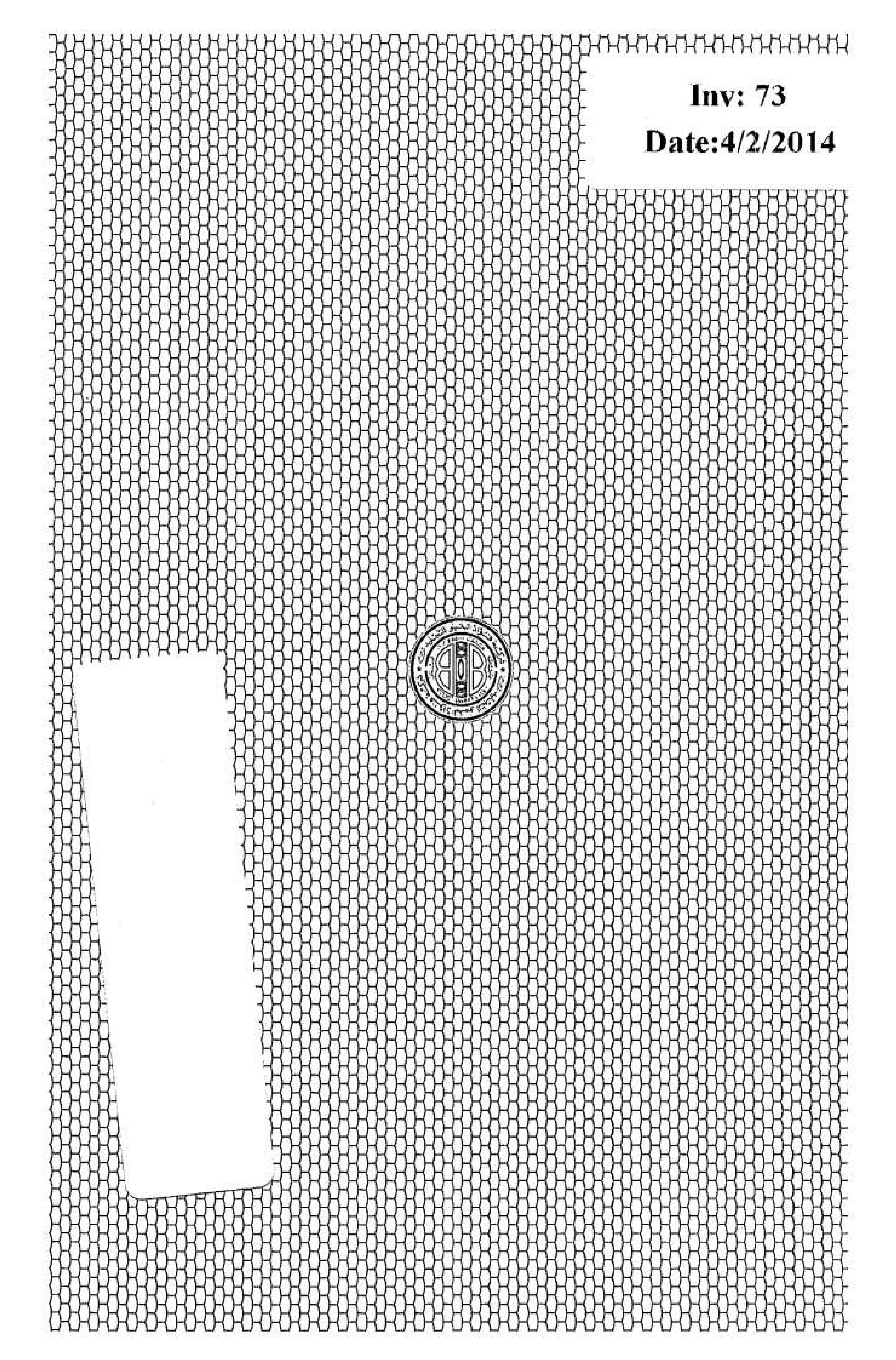
24. عليمات، محمد عليان، الاتجاهات الحديثة في التعلم والتدريب، ط1، عمان: دار الخوجة للنشر والتوزيع، 1991.
25. عمار، حسين، إدارة شئون الموظفين، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1414هـ.
26. العيساوي، عبدالرحمن، الكفاءة الإدارية، دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
27. فياض، رجاء، وآخرون، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحث غير منشور، معهد الإدارة العامة، عمان، مايو 1999.
28. القبلان، يوسف، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، ط2، الرياض: دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، 1992.
29. قاسم، قاسم جميل، التدريب والتطوير الإداري، العين: دار الكتاب الجامعي، 1989.
30. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
31. القطامين، أحمد، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
32. نريسي، وليام، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد، الرياض: معهد الإنماء العربي، 1992.
33. هاشم، زكي محمود، طرق تقييم الوظائف، القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1981.
34. هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
35. الهيتي، خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.

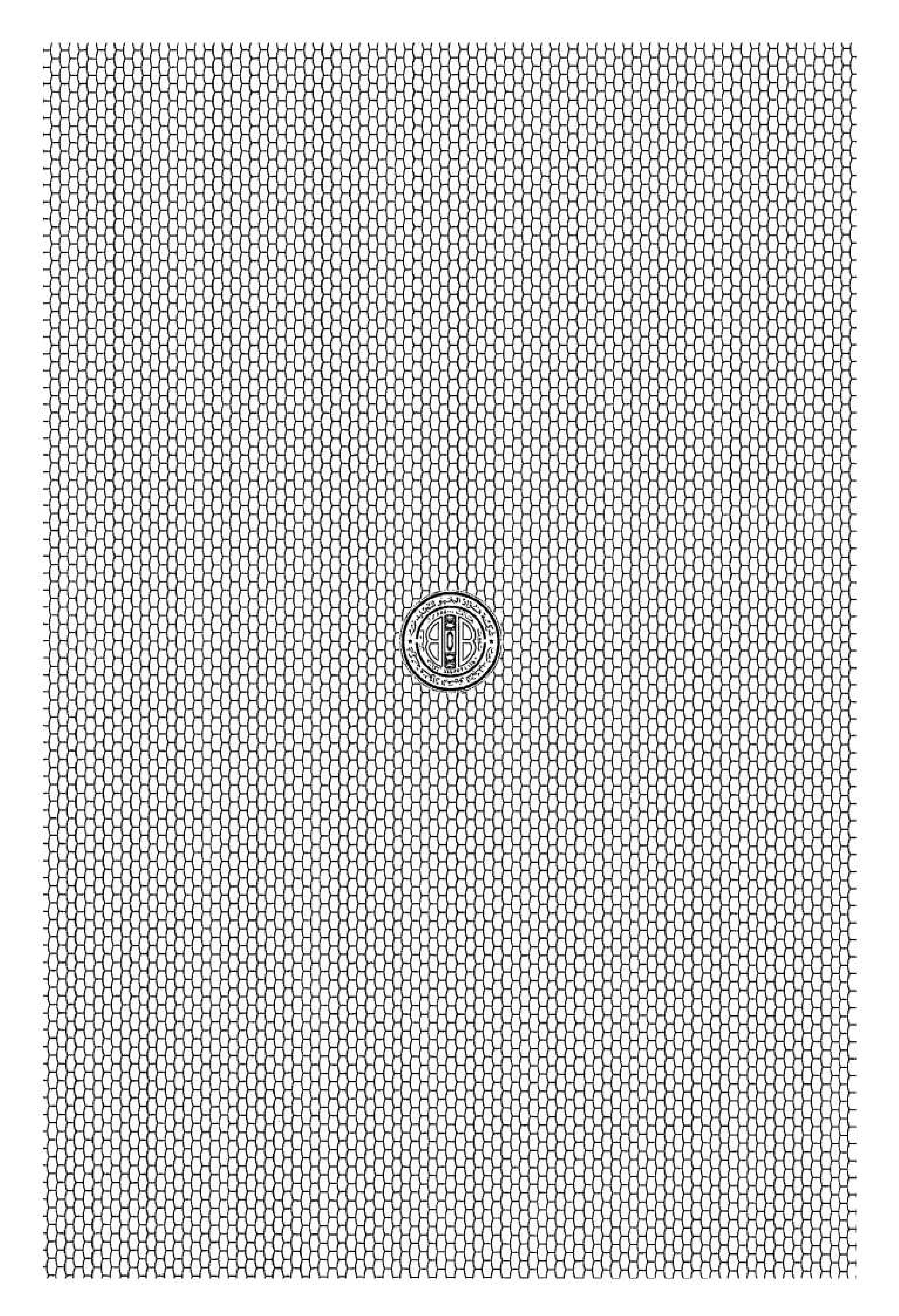
36. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، التدريب وتحديات المستقبل، بحث مقدم الى مؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، الرياض،2005.
37. ياغي، عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض: جامعة الملك سعود، 1986

ب. المراجع الأجنبية:

1. Appleby, A, and Marvin, S., "Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status". Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.
2. Anthony, Walliam P.,Human Ressource Management (U.S.A): Druden Prwss,Harcourt Brace and Company,1999.
3. Daniels, Sharon, "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
4. David A. De Genso, Human Resources Management, New York: John Inc., 1996.
5. Denis Leonard, Rodney McAdam, "The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development", Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.
6. Eileen Piggot-Irvine, "Key features of appraisal effectiveness", International Journal of Education Management, Vol. 17, Issue 4, 2003, p.170.
7. Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-380.
8. Grawford, Claude C., How to Make Training Survey?, London: Pitman Publishing, 1991.
9. Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, "Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?" European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.
10. L. Bibby, S. Austin, D. Bouchlaghem, "The Impact of a Design Management Training Initiative on Project Performance, Engineering", Construction and Architectural Management, Vol. 13, Issue 1, 2006, pp.7-26.

11. Lester, T. Shapiro, Training Effectiveness Hand Book, New York: Donnelley and Sons Co., 1995.
12. Renaud, Stéphane, Morin, Lucie, Cloutier, Julie, "Participation in Training Activities in the Canadian Banking Industry: Do Gender and Managerial Status Matter?", International Journal of Manpower, Vol. 27, Issue 7, 2006, pp.666-678.
13. Robbins, S., and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall, 2005.
14. Sims, R., "Evaluating Public Sector Training Programs", Public Management, Vol. 22, No.4, 2004, p.230.
15. Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, "Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices", Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.
16. Warther, William B. and Davis, Keith: Personnal Management and Human Resoyrse (Tokyo:McGraw-Hill international Book Company,1982







إدارة العملية التدريبية

النظرية والتطبيق





دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان - ص.ب: 366 عمان 11941 الأردن
هاتف: 5231081 فاكس: 009626-5235594
E-mail: dar_alhamed@hotmail.com
daralhamed@yahoo.com
www.daralhamed.net